جامعة الجزائر
معهد العلوم السياسية والإعلامية

تحليل أسس عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الإداري في الجزائر

مذكرة تقدم بها الطالب : نايت عبد الرحمن عبد الكريم
تحت إشراف : الدكتور : عمار بوحوش

لنيل شهادة الماجستير
فرع علم التنظيم السياسي والإداري

نوفمبر 1982

جامعة الجزائر

معهد العلوم السياسية والاعلامية

تحليل أسس عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري في الجزائر

مذكرة تقدم بها الطالب : **نايت عبد الرحمان عبد الكريم**

تحت اشراف : **الدكتور عمار بوحوش**

لنيل شهادة الماجستير : فرع علم التنظيم السياسي والاداري .

• أعضاء لجنة المناقشة :

1 ـ د .... رئيسا

2 ـ د .... مقررا

3 ـ د .... عضوا

4 ـ د .... عضوا

5 ـ د .... عضوا

نوفمبر 1982.

الاهـــــــداء

الـــى المشرفـــين والمسؤولـــين عن عمليـــة التكـوين والتدريب الاداري بكتـــابة الدولـــة للوظيـــف العمـــومي والاصـــــلاح الاداري ومراكـــز التكوين الاداري •

الـــى كـــل المهتمـــين والمشتغلـــين بالتربية والتعليـم

اهـــدي هـــذه الرسالة المتواضعـــة •

شكر وتقدير

أقدم شكري وتقديري للأستاذ والدكتور الفاضل عمار بوحوش الذي ساعدني كثيرا على انجاز هذه الرسالة بفضل اشرافه وتوجيهاته وارشاداته العلمية والعملية .

كما أشكر المسؤولين بمديرية التكوين بكتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري والمسؤولين والمشرفين بمركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة على امدادهم لي بكل الوثائق والمعلومات والبيانات التي تتعلق بموضوع هذه الرسالة .

تمهيد

سوف يتضمن تمهيد هذه الدراسة اهمية دراسة الموضوع واسباب اختياره ، وموضوع الرسالة ومنطلقاته وتساؤلاته الاساسية ، ومنهج البحث والادوات المستعملة لجمع البيانات والمعلومات ، والخطة التفصيلية للموضوع.

أولا : أهميـــة دراسة الموضـــوع واسباب اختياره:

تكمن اهمية موضوع هذه الدراسة او الرسالة في انه يعالج احدى الموضوعات الهامـــة المتمثل في تكوين وتدريب العنصر البشري في الادارة الوسطى او الادارة التنفيذية في بلادنـا • فالفرد او الانسان هو الرأسمال الحقيقي في البلدان السائرة في طريق النمو ، وعلى هذا فاننـا نعتقد بكل صدق ان اي تغيير ثوري وجذري في علاقات الانتاج ، واي تحويل او اي تغيير مادي بصورة عامة لافائدة منه اذا لم يشمل هذا التحويل وهذا التغيير العنصر البشـــري ، لان الانسان هو الغاية وهو الهدف ومن اجله وبه يمكن ربح معركة التنمية الاقتصاديـــة والاجتماعية والادارية والثقافية التي تخوضها بلادنا • اذا انطلاقـا من هذا البعـــد كانت أهمية وضرورة تكوين وتدريب موظفين متخصصين اكفاء يضطلعون بمهام التنفيـــذ على مستوى الادارة الوسطى ضمن اجهزة الادارة العامة والهيئات المحلية في بلادنـــا • وهذه الاجهزة الادارية لها دور وضلع لا يستهان به في عملية التنمية الوطنية الشاملـــة التي تشهدها بلادنا •

ان ضعف اداء الاجهزة الادارية في بلادنا وانتشار ظاهر البيروقراطية الفاسدة فـــي مختلف فروعها يجعلنا بالضرورة علينا ان نحلل ونبحث وندرس اسباب هذه المساوئ وهـــذه السلبيات • وفي هذا الاطار سوف يرتكز هذا البحث على دراسة مرتكزات واسس عمليـــة التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري وذلك من اجل تحسين وتنمية هذه الاسس والمرتكزات وجعلها فعالة ، حيث اننا ندرك جيدا انه اذا صلح حال المتكونين والمتربصين صلح حال الادارة الوسطى ببلادنا ، ومن هنا كانت لهذا الموضوع اهمية كبيرة •

كما ان اهمية هذه الدراسة تبدو ايضا في اهتمامها باحدى قطاعات التكوين المتخصص للادارة الوسطى مثلما ذكرنا ، وهو النوع التكوين والتدريب اتسعت قاعدته منذ الاستقلال ، حيث اننا نجد حاليا مركزا للتكوين الاداري في كل ولاية • وان هذا التوسع والشمول فـــرز عدة مشاكل قانونية وتنظيمية وادارية وتربوية •••الخ اثرت بشكل عميق على السير الطبيعـــي والحسن لعملية التكوين والتدريب بهذه المراكـز ، وهذا ماجعلنا من الضروري أن ندرس ونحلل عملية التكوين والتدريب الاداري بهذه المراكز لنساهم بدورنا في تشخيص امراضهـــا وتقديم عدة اقتراحات وتوصيات باستنتاجات ومبادئ وتوجيهات وارشادات تربوية لعلهـــا

تساعـــد على فعالية دور هذه المراكز اذا ما اخذت بعين الاعتبار •

وبصورة عامة فان ضعف المستوى الثقافي والتعليمي سواء البيـــا او المتخصص في نظـــام التربية والتكوين والتعليم في بلادنا يدعونـــا الى الاسراع والتعجيل بالتفكير الجدي فـــي بناء منظومة تربوية تتماشى ومتطلبات واحتياجات التنمية الوطنية في مختلف جوانبها الادارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها • وفي هذا الاطار فان موضوعنا اهتم بعملية التكوين والتدريـب بمراكز التكوين الاداري لأنها اصبحـت تستقبل سنويا عددا لابأس به من التلاميذ الذيـــن فرزهم ويفرزهم باستمرار التعليم الرسمي نظرا لـضعف مستواهم واخفاقهم في متابعة الدراسة • وعلى هذا ليس من المنطق والمعقول تكوين وتدريب تلاميذ فاشلين ودفعهم الى المجال الاداري اين تنتظرهم اعمال ونشاطات ومسؤوليات معقدة ، وعلى هذا وقبل تخرجهم مـــن مراكز التكوين الاداري ينبغي ان تكون او ان تصبح المبادئ التربوية التي تحكم عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز جيدة وفعـــالة • كما ينبغي ان توفر كل الامكانيات المادية لهـــذه العملية وهذا من اجل اعادة تكوين التلاميذ تكوينا متخصصا وجيدا وفعالا يؤهلهم للعمـل فـــي الوظائف الادارية • اذا من هذا البعد كذلك كانت اهمية دراسة هذا الموضوع •

كما تكمن اهمية هذا الموضوع ايضا في احتلاله الصدارة ونحن في منتصف المخطـــط الخماسي حيث ان موضوع التكوين يشغل جزءا كبيرا من اهتمامات وانشغالات المسؤوليـــن والاداريين ورجال التربية والتعليم وذلك في اطار عملية التقييم للتنمية الشاملة في البلاد ، وهذه العملية اعطتنا حافزا معنويا كبيرا في بحث ودراسة وتحليل مرتكزات عملية التكويـــن والتدريب بمراكز التكوين الاداري وتقييمها •

وبالاضافة للعوامل الموضوعية التي سبق ذكرها فان هناك اسبابا وعوامل اخرى دفعتنـــي وشجعتني لبحث ودراسة موضوع هذه الرسالة وهي كما يلي :

- عدم معالجة هذا الموضوع من قبل الآخرين * بواسطة دراسة نظرية ميدانية مرتبطـة بالواقع الجزائري سواء فيما يخص التكوين والتدريب للادارة الوسطى او التكويـــن

---

* - باستثناء مذكرة قدمها الطالب بولفرايس بشير عن دور مراكز التكوين الاداري في اعداد وتدريب الموظفين لنيل شهادة الليسانس من معهد العلوم السياسية والاعلامية في سنة 1980 • وهذه المذكرة عبارة عن دراسة وصفية نظرية عدد صفحاتها المخصصة لمراكز التكوين الاداري 64 صفحة ، وبالرغم من ذلك فانها تتماشى والمرحلة والاطار الذي قدمت فيه غير انها غير كافية •

الاداري بصورة عامة ، ـ و ذلك كما فعلنا نحن في هذه الدراسة المتواضعة ـ بينما حظي قطاع التكوين و التعليم العام باعتطام بعض الدراسات النظرية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

- أن موضوعات التكوين و التعليم بصورة عامة و التكوين الاداري بصورة خاصة لفتت انتباهي منذ السداسيات الاخيرة من مرحلة الليسانس الشيء الذي دفعني الى تقديم اكثر من عرض في هذا الاطار في ملتقيات مرحلة الماجستير . و هكذا وجدت نفسي متعلقا و مهتما بهذه الموضوعات مما شجعني على اختيار و بحث و دراسة موضوع هذه الرسالة .

- ان موضوع هذه الدراسة و الخاص بعملية التكوين و التدريب الاداري بمراكز التكوين الاداري يمكن ان يسد فراغا كبيرا في المكتبة التربوية في بلادنا ، و يساهم بدوره المتواضع في دفع حركة التعريب و ذلك بملئه بعض الفراغ الملاحظ على المصادر و المراجع المتخصصة و التي تهتم بالواقع الجزائري . كما أنه يلبي حاجة الطالب في فرع علم التنظيم السياسي و الاداري بمعهد العلوم السياسية و الاعلامية ، وكذلك يساعد المشتغلين و المهتمين عموما بقضايا التكوين و التربية في بلادنا ، ويساعد بصورة خاصة المشرفين المباشرين على عملية التكوين و التدريب بمراكز التكوين الاداري و المسيرين و المشرفين على مستوى هيئة الوصاية بكتابة الدولة للوظيف العمومي و الاصلاح الاداري . كما يمكن أن يستفيد من هذه الدراسة المسؤولين الاداريين بالادارة العامة و الهيئات المحلية و التي تستقبل المتربصين الذين يتم تكوينهم و تدريبهم بمراكز التكوين الاداري .

ثانيا : موضوع الرسالة و منطلقاته و تساؤلاته الاساسية :

في البداية من الضروري أن نشير الى أن موضوع هذه الرسالة الذي يعالج و يدرس التكوين والتدريب الاداري ، يعتبر احدى الموضوعات التي يتضمنها علم الادارة و التنظيم الاداري ، و يندرج ضمن احدى مداخل و مناهج دراسة الادارة العامة * ، و بالضبط ضمن المدخل أو المنهج الوظيفي الذي يتناول عادة عمليات الادارة المعروفة كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و ادارة الافراد وادارة التمويل و الميزانية . وقسم ادارة الافراد ((Personnel Administration)) هو الذي يهتم عادة بتنظيم و ادارة الوظائف العامة و اعداد ميزانية هذه الوظائف و اختيار الموظفين و تعيينهم و ترتيب الوظائف و الأجور و تكوين و تدريب الموظفين ... الخ .

و ما يهمنا الآن في هذا الاطار هو أن موضوع رسالتنا يعالج و يدرس و يبحث ضمن ادارة الافراد في اطار المدخل أو المنهج الوظيفي لدراسة الادارة العامة .

أما بالنسبة للافتراضات و المنطلقات أو التساؤلات الاساسية التي سوف يتضمنها موضوع هذه الرسالة فهي تتلخص فيما يلي :

- سوف نبحث درجة ملاءمة الاطار القانوني و التنظيمي و المالي لسير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري انطلاقا من ضرورة ملاءمة هذا الاطار لعملية التكوين والتدريب و تيسير سبيلها من أجل ان تبلغ غايتها و أهدافها المنشودة .
- اننا نعلم أن الذين يلتحقون بمراكز التكوين الاداري مستواهم الثقافي و العلمي منخفض جدا نظرا لعجزهم و طردهم من مؤسسات التعليم العام . اذن يا ترى اجراءات شروط المسابقة التي تنظمها سنويا مراكز التكوين الاداري وأساليب اختيار المترشحين ملاءمة لمستواهم الثقافي و العلمي ؟ .

---

* تتمثل مداخل أو مناهج الادارة العامة في المدخل القانوني : ((Legal Appreach)) والمدخل الوظيفي ((Functional Approach)) والمدخل السلوكي ((Behairoral Appro Approach)) والمدخل البيئي ((Comparative environmental approach)) .
ولمزيد من الاطلاع على هذه المداخل أو المناهج يمكن مراجعة د . أحمد صقر عاشور ، الادارة العامة مدخل بيئي مقارن . بيروت ، دار النهضة العربية ، 1979 ، صفحات 35 - 57 .

- كم عدد المتربصين الذين يتم تكوينهم وتدريبهم بهذه المراكز ؟ وماهي الهيئات والجهات المستفيدة منهم ؟ وماهي تخصصاتهم ؟ وهل ادت مراكز التكوين الاداري دورها كما ينبغي في تلبية احتياجات الادارة الوسطى بالموظفين؟ ٠

- ان محتوى برامج عملية التكوين والتدريب الاداري هي التي ينبغي ان تجسد الاحتياجات الحقيقية للادارة ٠ فهل محتوى بالبرامج النظرية والتطبيقية بمراكز التكوين الاداري تلبي بالفعل احتياجات الادارة الوسطى من التخصصات الضرورية لها ؟ ٠

- ان عملية التكوين والتدريب يتوقف جزء كبير من نجاحها وفعاليتها على المكون الجيد ، ياترى ماهي درجة فعالية المكونين المتفرغين وغير المتفرغين لعملية التدريس بمراكز التكوين الاداري ؟ ٠

- كما ان نجاح عملية التكوين والتدريب والتعليم بصورة عامة ترتكز على فعالية الطرق والمناهج التعليمية والاساليب والوسائل البيداغوجية التي توظف في هذه العمليات ، ياترى لـمامدى فعالية الطرق والمناهج والوسائل البيداغوجية في عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري ؟٠

- اننا نعلم جيدا - في بلادنا - ان الحالة الاجتماعية والمادية للمكونين والمشرفين على عمليات التربية والتعليم سيئة جدا نظرا لأزمة السكن ونقص الأجور ٠٠٠الخ ، ياترى ما مدى تأثير هذه المشاكل على اهداف وغايات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري ؟ ٠

- ان عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري ماهي الا ثمرة تعاون بين المشرفين المباشرين على عملية التكوين على مستوى المراكز والوزارة الوصية والادارات التي تستقبل المتربصين بعد تخرجهم ٠ ياترى ما مدى تعاون وتنسيق الاعمال بين هذه الاطراف من اجل انجاح عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز؟ ٠

- ان عملية التكوين والتدريب الاداري بهذه المراكز ليست وليدة اليوم أو الامس القريب بل مضى على انطلاقتها الاولى اكثر من عشرين سنة ،ياترى الى اي مدى استطاعت مراكز التكوين الاداري تأدية دورها ؟ ٠

اذا هذه هي المنطلقات والتساؤلات الاساسية التي سوف تتحور حولها مرتكزات واسس عملية التكوين والتدريب الاداري بهذه المراكز ،التي سوف نقوم ببحثها وتحليلها ودراستها وعلاج مشكلاتها المختلفة •

ثالثا : منهج البحث والادوات المستعملة لجمع البيانات والمعلومات :

لقد اعتمدنا بالنسبة لمنهج البحث وادوات جمع البيانات والمعلومات على اكثر من منهج وعلى اكثر من اداة بحث • فبالنسبة لمنهج او مناهج البحث التي ساعدتنا واعتمدنا عليها في اعداد موضوع هذه الرسالة تتمثل في المنهج الوصفي والتحليل الوثائقي او المنهج التاريخي ، واعتمدنا بشكل جزئي جدا على المنهج الاحصائي • ياترى لماذا استخدمنا اكثر من منهج في موضوع هذه الرسالة ؟ ، ان طبيعة البحث وانواع المشكلات التي اردنا بحثها والمتعلقة بمرتكزات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري ، ودراستنا لهذا الموضوع من الناحية النظرية والميدانية ، واعتمدنا على الوثائق والنصوص التشريعية للقسم الخاص بالاطار النظري لعملية التكوين والتدريب بهذه المراكز •• كل هذا اقتضى منا الاعتماد على اكثر من منهج •

وفي هذا الاطار نلفت الانتباه ان كثيرا من الدراسات التي تتعلق بمناهج البحث في العلوم الاجتماعية ترى ان اختيار المنهج او المناهج السليمة والصحيحة تعتمد الى حد كبير على طبيعة المشكلة المراد بحثها • كما انه ترى من الضروري استخدام منهجين او اكثر من اجل بحث ودراسة موضوع ما بصورة كاملة وتامة • فيمكن على سبيل المثال دراسة موضوع معين عن طريق فحص الوثائق وتحليلها ودراسة هذا الموضوع في وضعه الراهن وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي •

وفي هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي وذلك كي نقوم بتجميع المعلومات والحقائق والبيانات المتعلقة بعملية التكوين والتدريب الاداري ثم نقارنها ونحللها ونفسرها ونركبها لنقدم مبادئ وتعميمات مقبولة يمكن ان تساهم في حل مشاكل التكوين والتدريب الاداري بصورة عامة ،والتكوين والتدريب الاداري بمراكز التكوين الاداري بصورة خاصة • كما ان هذه المبادئ والتعميمات مستوحاة اكثر من طبيعة المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التكوين والتعليم في بلادنا وخاصة منها مؤسسات التكوين المتخصص كمراكز التكوين الاداري ،والتي

فريما توجد لها خصوصيات ومميزات تنفرد بها • وهكذا اذا ربطنا بحثنا او موضوع رسالتنا بمشكلات الواقع الجزائري في قطاع التكوين والتعليم الذي يحتاج الى مزيد من الدراسات وذلك لتلبية احتياجات التنمية الوطنية في كل المجالات • ولا يفوتنا أن نشير الى اننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي بشكل رئيس في القسم النظري الذي خصصناه لهذا البحث واعتبرناه خلفية نظرية لا بد منها لدراسة هذا الموضوع •

اما عن استخدامنا للتحليل الوثائقي او البحث الوثائقي التاريخي فهذا يعود الى طبيعة البحوث التربوية التي تستخدم عادة انواعا متعددة من طرق البحث واجراءاته • والدراسة التي قمنا بها في هذا الاطار تعددت جوانبها حيث تعرضت لعدة اسس ومرتكزات في عملية التكوين من برامج الدراسة ووسائل وطرق التكوين ووضع المكونين والمتربصين ٠٠٠الخ • وبالاضافة لتعدد جوانب موضوعنا فاننا كنا في حاجة الى دراسته عن طريق التحليل الوثائقي نظرا لانعدام الدراسات التي تناولت هذا الموضوع كما اشرنا آنفا •

وفي هذا الاطار تفحصنا ودرسنا وحللنا كل النصوص والوثائق التي تتعلق بمراكز التكوين الاداري منذ نشأتها غداة الاستقلال في 1962م ، حتى ساعة اعداد هذا البحث والانتهاء منه (في نوفمبر 1982) • وهكذا اعتمدنا في جمع مادة موضوعنا في القسم النظري الخاص بعملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري على المراسيم والنصوص القانونية كالقرارات والاوامر والمذكرات والمنشورات • كما اعتمدنا على المطبوعات والوثائق والنشرات الدورية ومحاضر الجلسات والمخططات التنظيمية والتقارير والجرد والمراسلات التي تتم بين المراكز وهيئة الوصاية والمراسلات التي تتم كذلك بين المراكز والادارات التي تستقبل المتربصين ٠٠٠الخ ، وكل هذه المصادر تعتبر من بين الوثائق التي يعتمد عليها التحليل الوثائقي او المنهج التاريخي في دراسة وبحث ظاهرة اجتماعية معينة او موضوع بحث معين •

وبواسطة دراستنا وتصفحنا وتحليلنا وتفسيرنا ونقدنا لهذه الوثائق تمكنا من ان نظهر ونبرز ونبني مرتكزات واسس عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري • غير اننا ينبغي ان نشير في هذا الاطار الى النقص الذي لاحظناه على هذه الوثائق مما جعلنا نعتبر مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة اطارا مرجعيا لاستكمال بعض المعلومات والبيانات التي ساعدتنا كثيرا في الالمام بكل صغيرة وكبيرة حول مرتكزات عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز•

ان اعتمادنا على التحليل الوثائقي او المنهج التاريخي يتماشى وبعض الاعتبارات التـــي يتضمنها هذا المنهج نفسها : أن الوثائق التي استعملناها أغلبها اصيل ، حيث اننا لم نستعمل المصادر التي كتبت عن هذه الوثائق نظرا لانعدامها من جهة ، ومن جهة اخرى فان الموجود منها عبارة عن وثائق ومطبوعات تحصر وتجمع النصوص التشريعية بدون تحليل او تعليـــق . اذا فالوثائق التي استعملناها اصيلة ومباشرة وتهتم بموضوع دراستنا وهذا له اهمية فـــي التحليل الوثائقي .

ومثلما كان هدفنا من استخدام المنهج الوصفي ، كانت نفس الغاية ونفس الهدف الـذي دفعنا للاستعانة باستخدام المنهج او طريقة التحليل الوثائقي ، حيث استهدفنا من المنهـج الاخير تجميع الحقائق والمعلومات الخاصة بعملية التكوين والتدريب بمراكز التكويـــن الاداري وترتيبها وتركيبها وتحليلها وتفسيرها ونقدها وابراز منظورها ورؤيتها لأسس ومرتكزات عملية التكوين والتدريب ، وهذا من اجل تحديد ورسم مبادئ تربوية علمية وعملية مقبولـــة ومعقولة تحكم عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز وتجعلها تحقق الغايات والاهداف المنشودة منهـا .

اما بالنسبة للمنهج الاحصائي فاننا اعتمدنا على التحليل الاحصائي الوصفي وذلك بشكل جزئي جدا وهذا عندما قمنا بتفريغ وتجميع بيانات استبيان البحث ، حيث حولنا المعلومات والبيانات والحقائق التي تحصلنا عليها الى لغة رقمية استخرجنا منها النسب المئوية مـــن اجابات افراد العينة . ان هذه الارقام هي مجرد احتمالات وتقديرات ، ولكن المهم بالنسبـة لنا ساهمت في تأكيد صحة التوقعات التي وضعناها في شكل افتراضات ومنطلقات او تساؤلات لهذا الموضوع .

ومن الضروري ان يلفت الانتباه ونشير الى ان الاحصاء بصورة عامة تستعين به وتستخدمه كل مناهج البحث الاخرى في حالة الضرورة نظرا لاهميته وفائدته ومساعدته للباحث علـــى جمع المعلومات وفرزها وتفريغها وتحليلها من اجل تقديم حقائق ومعلومات رقمية للبحـث .

كان ذلك بالنسبة للمناهج التي اعتمدنا عليها وساعدتنا في بحث ودراسة هذا الموضـــوع . ياترى ماهي الادوات والاساليب البحثية التي اخترناها لجمع المعلومات والبيانات الميدانية ؟ لقد اعتمدنا في هذا الاطار على الادوات والاساليب التالية : الاستبيان ، المقابلات الشخصية ،

الملاحظة المباشرة . ان هذه الادوات تتماشى وطبيعة الاقتراحات التي حددناهـــا لهذا الموضوع . كما أن هذه الأدوات الثلاثة مجتمعة ضرورية لجمع الحقائق والمعلومات التي تساعدنا لحل مشكلات بحثنا ،وفيما يلي نقدم بعض العلامات المنهجية التي راعيناها في استخدام الأساليب والأدوات المذكورة :

فبالنسبة للاستبيان : يمكن أن نسجل العلامات المنهجية التالية :

1 — ان أسئلة الاستبيان كانت محددة وواضحة ووضعت وكتبت بطريقة مركزة وسهلـــة الفهـــم .

2 — شمول الأسئلة للمعارف والحقائق والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من المستجوبين

3 — ان الاستبيان الذي أعتمدناه لا يأخذ كثيرا من وقت المستجوبين عند ملئـه .

4 — شمل الاستبيان في بعض الأحيان أسئلة مماثلة وذلك كي نتحقق من اجابات المستجوبين

5 — ان نوعية الاستبيان الذي وضعناه يسمى عادة ((الاستبيان أو الاستمارة المرمزة مسبقا)) ،بالفرنسية :((Le questionnaire pré-codé)) وبالانجليزية : ((pré-codified questionnaire)) . كما يسمى أيضا الاستبيان المغلق ،حيث طلبنا من المستجوبين الرد عن الاسئلة أما بوضع اشارة داخل المربعات المخصصة للاجابة أو الرد بنعم أو لا . ومع تركنا للمستجوبين الحرية في تقديـــم اقتراحات وآراء أخرى لم يتضمنها الاستبيان .

6 — نظرا لبساطة الاسبيان واعتمادنا عليه بشكل جزئي لم نقم بدراسة استطلاعية الـــتي تسبق عادة الاستبيان النهائي ،وهذا لم يؤثر على اجابات أفراد العينة التي استخلصنا منها عدة حقائق ومعلومات ساعدتنا في تقديم اقتراحات وتوصيات واستنتاجات لموضـوع بحثنـــــا .

أمـا عن المقابـلات الشخصية فاننا راعينا في اجرائها العلامات المنهجية التالية :

1 — لقد كانت أسئلة المقابلات الشخصية مكتوبة ومرتبة بصفة مفتوحة .

2 — ان المقابلات الشخصية تجعل النا سريدلون بمعلومات شفوية أكثر من تسجيلها كتابة وتحقق التـــفاعل الاجتماعي وتسمح بالتوغل في تفاصيل الموضوع المراد بحثـــــه ودراسته ،وتشجيع وحث المستجوبين على الكلام والحديث والرد عن كل الأسئلـــــة المقترحــة ، وهذا مادفعنا الى الاعتماد على هذه الاداة

3 ـ ان المقابلات التي اجريناها كانت فردية ، فردية مع المسؤولين و المسيرين ، وجماعيــة مع الافراد الذين لهم خلفية متشابهة كالاساتذة ، و المقابلات الجماعية مكنتنا كثيــرا من الحصول على معلومات و آراء متنوعة .

4 ـ لقد اجرينا كثيرا من المقابلات بطريقة مرنة حيث لم نتقيد احيانا بالاسئلة التي نظمناها واعددناها سلفا ، حيث تمحور النقاش اثناء هذا النوع من المقابلات حول عملية التكوين بصورة عامة ، و هذا ما شجع المستجوبين عن التعبير عن افكارهم بحرية تامـــــة . كما تحصلنا احيانا على المعلومات و الحقائق التي تعرضنا بطريقة عارضة أي أثناء الحديث و النقاش .

5 ـ لقد استعملنا المقابلات الشخصية للحصول على معلومات ((واقع)) و على معلومـــات ((رأي)) . فمعلومات الواقع تصف لنا الواقع الميداني كما هو ، في حين معلومات الرأي تعبر عن اراء ذاتية و اقتراحات صادرة عن المستجوبين حول قضية أو موضوع مــــا .

ينبغي أن نسجل بعض السلبيات التي اعترضتنا بسبب استخدامنا لهذه الاداة (المقابلات الشخصية) ، حيث اننا في كثير من الحالات نحدد موعد المقابلة سلفا مع بعض المعنيين بالامــر ، غير أننا نفاجئ عندما يحين موعد المقابلة بعدم تفرغ المستجوب أو لم يحضر نهائيا ، و هــذا تسبب لنا في متاعب كبيرة تمثلت في ضياع الوقت . كما كانت تجري المقابلات احيانا في مكاتـب العمل مما تسبب في عدم تفرغ المستجوب الى الرد عن كل الاسئلة المقترحة و التركيز في اجابتــه . كما كنا احيانا نجري المقابلة بشكل متقطع و تؤجل من يوم الى أخر .

أما بالنسبة للاداة الثالثة و الاخيرة التي استعملناها في جمع البيانات و المعلومات فهــي (الملاحظة المباشرة) ، و لقد تمت الملاحظة المباشرة في مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، وبعد أن شرحنا الهدف و الغاية منها للمسؤولين بهذا المركز . اذن فالملاحظة لم تكن سريـــة و هذا راجع لطبيعة بحثنا . كما حضرنا ملتقى بيداغوجيا لمديري الدراسات و التربصات لمراكـــز التكوين الاداري انعقد بمركز وهران ، وقد تدخلنا في كثير من الحالات لطلب الاستفسارات و ابداء الرأي و التعليق على بعض المبادئ البيداغوجية التي تضمنتها محاضرات الملتقـــى . كما شملت الملاحظة المباشرة تفقد السلم و قاعات و مصالح مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ومركز وهران .

رابعا : الخطـــــة التفصيليـــة للموضـــــوع :

سوف نقوم في هذه الرسالة بدراسة وتفصيل وبحث وتحليل موضوعنا المتمثل في تحليـــل ودراسة أسس ومرتكزات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري في الجزائر ضمن ثـــلاثة أقسام رئيسية ،يحتوي كل قسم على فصلين وكل فصل على مباحث ومطالب • وفي بدايـــــة كل قسم نستهله بتمهيد وفي نهايته نعقبه بخلاصة عامة • ونظرا لضرورة توضيح وتحليـــــل وتفسير وشرح بعض المصطلحات أو الاصطلاحات المستعملة في عمليات التكوين والتدريـــب الاداري لذلك خصصنا مدخلا لموضوع رسالتنا نتناول فيه بعض التعريفات ومفاهيم هـــذه المصطلحـــات •

اذا سوف نقسم خطة بحثنا كما يلي :

مـدخـــل : سوف نتعرض فيه الى تحديد وتعريف وتحليل بعض المصطلحات المعروفـــة في قضايا التكوين والتدريب الاداري والتكوين بصورة عامة ،وذلك نظرا للتقــارب واختلاف احيانا مفاهيم هذه المصطلحات من جهة ، ومن جهة أخرى سوف نوضح ونبين محتوى ومفهوم المصطلحات التي وظفناها في بحثنا هذا ، ولماذا اخترنـا هذه المصطلحات بالذات ؟ وهل تتماشى مع مفهوم عملية التكوين والتدريـــب بمراكز التكوين الاداري ••• الخ •

القسم الأول : سوف نتطرق فيه الى دراسة الأسس الرئيسية التي يمكن أن ترتكز عليهـــا عملية التكوين والتدريب الاداري ، ويمثل هذا القسم الخلفية النظرية لموضوع بحثنا ، وسوف يشمل عدة موضوعات أو مرتكزات ضمن محورين رئيسيين هما : تخطيـــط التكوين والتدريب الاداري وتحديد احتياجاته ، وطرق ووسائل التكوين والتدريـب البشرية والبيداغوجية •

وفي القسم الثاني : نتناول بالدراسة والتفصيل والتركيب والبحث والتحليل ،الاطار النظـري لمرتكزات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري • وبواسطة هذا القسـم سوف نبرز ونوضح رؤية المواثيق والنصوص التشريعية الخاصة بسير أعمال ونشاطات هذه المراكز، عملية التكوين والتدريب الاداري ،وذلك ضمـــــــن

موضوعين او فصلين رئيسيين هما : الاطار التنظيمي والقانوني والوظيفي والمالي لمرتكزات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري ، ومحتوى البرامج وطرق التكوين ووسائله بهذه المراكز .

اما القسم الثالث والاخير : سوف نتعرض فيه الى البحث الميداني لمرتكزات عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز وذلك بالاعتماد على تفريغ وتحليل ودراسة نتائج البحث الميداني المستخلصة من استبيان البحث والمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة . وقد خصصنا لهذا القسم فصلين نتناول فيهما دراسة وتحليل نتائج البحث الميداني فيما يخص الاطار التنظيمي ومحتوى البرامج وطرق ووسائل التكوين البيداغوجية والبشرية وتقييم دور مراكز التكوين الاداري . والى جانب هذه الاسس والمرتكزات وتتويجا لجهودنا المتواضعة في هذه الرسالة سوف يتضمن هذا القسم في نهايته اقتراحات وتوصيات البحث .

ولا يفوتنا ان نشير الى اننا ضمنّا بحثنا مجموعة ملاحق ضرورية ومفيدة .

وانطلاقا من هذا التقسيم الذي وضعناه لهذه الدراسة سوف تكون الخطة التفصيلية كما يلي :

تمهيد :

مدخل : يتضمن تحديد تعريفات ومفاهيم بعض المصطلحات المستعملة في عمليات التكوين والتدريب الاداري ، والتكوين بصورة عامة .

القسم الاول : الاسس الرئيسية التي يمكن ان ترتكز عليها عملية التكوين والتدريب الاداري .

تمهيد :

الفصل الاول : تخطيط التكوين والتدريب الاداري وتحديد احتياجاته .

المبحث الاول : تخطيط التكوين والتدريب الاداري .

الفصـــــل الثانـــــي : محتوى البرامج وطرق التكوين ووسائله بمراكز التكوين الاداري :

المبحث الاول : محتوى برامج التكوين والتدريب الاداري :

المطلب الاول : قسم الثقافة العامة .

المطلب الثاني : قسم التكوين القاعدي .

المطلب الثالث : قسم التكوين التقني والمهني .

المبحث الثاني : طرق التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري :

المطلب الاول : طريقة الدراسة النظرية .

المطلب الثاني : طريقة التربص التطبيقي (الميداني) .

المطلب الثالث : طريقة التكوين المسبق والاتقان عن طريق دروس المراسلة .

المبحث الثالث: وسائل ومساعدات عملية التكوين والتدريب البشرية والبيداغوجيـة بمراكز التكوين الاداري :

المطلب الاول : المكونون (هيئة التدريس) .

المطلب الثاني : التوثيق .

المطلب الثالث : وسائل ومساعدات اخرى لعملية التكوين والتدريـــب .

المطلب الرابع : عدد المتربصين والجهات المستفيدة منهم .

خـــــــــلاصـــة عـــــــــامـــــــة .

القسم الثـــــــالث : البحث الميداني لمرتكزات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري :

تمهيـــــــــد يتضمن :

أولا : منطلقات وتساؤلات البحث.

ثانيا : ادوات البحث الميداني .

ثالثا : مجال العينة .

رابعا : سير التجربة ونتائجها .

الفصل الاول : تحليل ودراسة نتائج البحث الميداني الخاص بالاطار التنظيمي والمرتكزات البيداغوجية لعملية التكوين والتدريب :

المبحث الاول : الاطار التنظيمي والقانوني لعملية التكوين والتدريب.

المبحث الثاني : محتوى برامج التكوين والتدريب .

المبحث الثالث : الطرق والوسائل والمساعدات البيداغوجية لعملية التكوين والتدريب .

الفصل الثاني : تحليل ودراسة نتائج البحث الميداني الخاص بالمرتكزات البشرية ،وتقييم دور مراكز التكوين الاداري :

المبحث الاول : المكونون (هيئة التدريس) .

المبحث الثاني : المتربصون (التلاميذ والموظفين المتكونين) .

المبحث الثالث: تقييم دور مراكز التكوين الاداري .

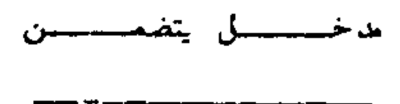
المبحث الرابع : اقتراحات وتوصيات البحث .

خـــــــلاصة عـامـــــة .

الخاتمــــــــــة .

مراجـــــع البحـــــث.

ملاحـــــق البحـــــث.



مدخـــل يتضمـــن

تحـــديد تعريفـــات ومفاهيم بعض المصطلحـــات المستعملـة في عمليـــات التكويـــن والتدريب الاداري ، والتكوين بصورة عامـة ٠

نرى من الضروري في بداية موضوعنا هذا ان نتعرض الى تحديد تعريفات ومفاهيم بعض المصطلحات المستخدمة في عمليات التكوين والتدريب الاداري ، والتكوين بصورة عامة • كما اننا سوف نتعرض الى تعريف ومفهوم المصطلحين (التكوين)، (التدريب) الذين استخدمناهما بكثرة في هذا الموضوع ،وكذلك المبررات والدوافع التي جعلتنا نركز ونستخدم هذين المصطلحين بالذات بدلا من المصطلحات او الاصطلاحات الاخرى • كما نشير الى ان هذه المصطلحات يستخدمها كثيرا مؤلفوا وكتاب علم الادارة العامة والمشتغلين بالتربية والتعليم بصورة عامة بدون ان يحددوا في غالب الاحيان مفاهيم هذه المصطلحات الشيء الذي دفعنا الى محاولة توضيح وتحليل وتعريف بعض المفاهيم في هذا الاطار وكذلك نظرا لمقتضيات طبيعة بحثنا هذا • اذا سوف يتضمن هذا المدخل المصطلحات التالية :

- التعليم ،التعلّم ، التربية •
- الاعداد ، تنمية القدرات ،الخبرة •
- التدريب ،اعادة التدريب •
- التكوين والتدريب •

1- التعليم ، التعلّم ، التربية :

يقصد بمصطلح ((التعليم)) تزويد الافراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في اطار معين ،فالتعليم يهتم بالمعارف كوسيلة تتأ هيل الفرد للدخول في الحياة العملية • ويضيف الدكتور حسين الدوري قائلا : ((ان التعليم يهتم بالمعارف ويركز على الموضوع ،اما التدريب فيهتم بالفرد ويركز على التدريب لا على المعلومات الاضافية فمحور العملية التدريبية اذا هو المتدرب نفسه وليس موضوع التدريب ...))(1)

ان التعليم يهتم بزيادة المعلومات العامة ومستوى الفهم للبيئة الكلية التي يتلقى المتعلّم تعليمه فيها(2)

1- د • حسين الدوري ،الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق : دراسة لاهم الاصول الخاصة في التنمية الادارية • دار النشر غير موجودة ، 1976،ص 187•

2- د • محمد ماهر عليش ، ادارة الموارد البشرية ، الكويت ، وكالة المطبوعات ،بدون تاريخ ص 364 •

ويرى الدكتور منصور احمد منصور أن التعليم يمد الفرد بمعلومات تفسيرية او تحليلية عامة تساعده على مواجهة المواقف ، او حل المشاكل العامة التي تواجهه في حياته ، ومن الافضل ان يتضمن التدريب عنصر التعليم لكي يجمع الدارس بين الجوانب العلمية والجوانب التطبيقية في المشاكل اليومية في مجال العمل ، كما انه عن طريق التعليم يكتسب الفرد معارف او اتجاهات وعواطف وميولا وقدرات ومهارات عامة .(1)

اما الدكتور حسن الحلبي فانه يرى ان التعليم يؤهل الثقافة العامة لافراد غير متخصصين يمكن استعمالهم في اكثر من مجال ويكسبون المعلومات الاساسية .(2)

اذا من التعاريف السابقة يمكننا ان نستخلص ان مصطلح التعليم يتضمن المبادئ التربوية التالية :

- بواسطة عملية التعليم يمكن تزويد الافراد المتعلمين بمعارف ومعلومات معينة في موضوع معين .
- ان عملية التعليم تؤهل الافراد بالالتحاق بوظائف معينة .
- اذا كان التعليم يهتم بالمعلومات والمعارف ويركز على موضوع معين ، فان التدريب يهتم بالفرد المتدرب .
- ان المعلومات والمعارف التي يتلقاها الفرد بواسطة عملية التعليم تساعده على مواجهة المواقف وحل المشاكل التي تواجهه في الحياة .
- من الضروري ان يعتمد التدريب على عنصر التعليم كي يدرك المتعلم الجوانب العلمية والجوانب التطبيقية التي تسهل نشاطاته واعماله في مجال العمل .
- بواسطة التعليم يكتسب الفرد اتجاهات وعواطف وميول وقدرات ومهارات عامة .

1- د . منصور احمد منصور ، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة . الكويت ، الناشر وكالة المطبوعات ، 1973 ، صفحات 399- 400 .

2- د . حسن الحلبي ، نظم مساعد الادارة العامة في الوطن العربي . بيروت ، معهد الانماء العربي فرع لبنان ، الطبعة الاولى ، 1976 ، ص 37 .

أما بالنسبة لمصطلح ((التعلّم)) فهو عبارة عن مجهود شخصي ونشاط ذاتي يصدر عن المتعلّم او الدارس نفسه وذلك بمساعدة وتوجيه المعلم او المكون (1) .

اذا كانت عملية التعلّم أو (التعلّم الذاتي) يقوم بها الفرد من تلقاء نفسه ، لذلك لابد ان تتوفر هذه العملية على متطلبات ضرورية ، وهي كما يراها الدكتور توفيق مرعي والاستاذ احمد بلقيس : ((لابد من توفير الدوافع والحوافز للتعلّم ، فعلماء النفس يذكرون ان كل تعلّم فعال وجيد لابد ان يرتكز على الدافعية والتكرار الجيد والاستعداد . إن هذا يعني ان التعلّم بدون دافعية قد يحدث وأن حدث قد يكون ضعيفا . (2)))

ويمكننا الان ان نستخرج مما ذكرناه عن عملية التعلّم (Learning process) المبادئ التربوية التالية :

- ان عملية التعلّم تصدر عن المتعلّم نفسه .
- تتم عملية التعلّم بمساعدة المكوّن او المعلّم .
- من الضروري ان تتوافر في عملية التعلّم الذاتي الدافعية والحوافز من اجل بلوغها الغاية المنشودة .
- تعتمد عملية التعلّم على التكرار الجيد حتى تبلغ غاياتها .

من هذه المبادئ يتضح ان عملية التعلّم يقوم بها الفرد أو المتكون بنفسه قصد الحصول على معلومات ومعارف ومهارات معينة بواسطة ما يسمى احيانا (التعلّم الذاتي) . فالمتعلم يمكن ان يتعلّم عن طريق دروس المراسلة من تلقاء نفسه وذلك تحت اشراف وتوجيه وارشادات المشرفين والمسيرين لهذه الدروس . كما يمكن للمتعلّم او المكون ان ينمي معلوماته عن طريق الوسائل البيداغوجية التعليمية كالكتب والمجلات والوثائق وغيرها .

1- عقيد محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية . القاهرة ، الناشر عالم الكتب ، الطبعة الاولى ، 1973 ، ص 13 .

2 - د . توفيق مرعي ، احمد بلقيس ، مناهج التعليم ، محاضرة القيت في الملتقى البيداغوجي الخاص بمديري الدراسات والتربصات بمراكز التكوين الاداري بالجزائر الذي انعقد بمركز وهران من 30 جانفي الى 04 فيفري 1982 .

وهناك مسألة اخرى ذات اهمية في عملية التعلّـم وهي شرط الدافعية والرغبة والحوافـز لدى المتعلم وكذلك استعداده وتكراره الجيد لهذه العملية حتى تتحقق منها الغايـــة المستهدفة • ونعتقد ان هذه المسالة لاتقتصـر فقط على عملية التعلم بل هي من الشروط او المقومات الاساسية في كل العمليات التي تستهدف الحصول على معلومات ومعارف ومهارات وقواعد سلوكية واتجاهات وميول معينة كالتكوين والتدريب والتعليم وغيرها •

بعد ان تعرفنا على مفهوم المصطلحين ((التعليم والتعلّم)) ياترى ماهو الفرق بينهما أو ماهي العلاقة بينهما ؟

اننا يمكن ان نوضح الفرق او العلاقة بين هذين المصطلحين انطلاقا من بعض التعاريـف والمفاهيم التي تناولت هذين المصطلحين ،وابسط هذه التعريفات هو التعريف التالي :

((التعليـــــــم تنظيــــــم للتعلّـــــــــم))

ان هذا التــعريف يبدوا بسيطا ودقيقا في نفس الوقت ،ولكن ماهي المبادئ التربويـــة التي اشتملها ؟ ، انها كثيرة ومتعددة ومن بينها واهمها مايلي :

- مبدأ ان يكون المعلم او المدرس مقررا : ان المعلم الجيد يقوم بتحضير دروسه تحضيرا جيدا ويتخذ عدة قرارات قبل بداية الدرس مثل القرارات المتعلقـة بمادة الدرس والتطبيق والمدة وعدد الامثلة ونوعها وتصحيح الاخطاء والدافعية اللازمة لمشاركة المتعلمين •• وكل هذا يسمى مبدأ اتخاذ القرارات • لكن ماهو المبدأ الثاني الـذي يمكن استخراجه من التعريف السابق ؟
- ان المبدأ الثاني هو التأكيد على التعلّم : اي على المعلم ان يساعد طلابـه وتلاميذه ويدفعهم ويسهل عليهم عملية التعلم الذاتي • ان الكثير من النا س يعلقون اهمية اكبيرة علـى عملية التعلّم لدرجة انهم يعتبرون ان من اهـــم اهداف التكوين هو ان نعلم الافراد كيف يتعلمون • ولكن هل يتطلب هـــذا المبدأ اجراءات خاصة ؟ نعم بالتأكيد ، انه من بين هذه المتطلبات هو اعتبار الكتاب والمادة المطبوعة والوسائل التعليمية عموما وسائل ومصادر للتعلـــم• واذا توافرت هذه المتطلبات يمكن للمكون او المعلم ان ييسر ويسهل لطلابه

عملية التعلّم الذاتي • ان هذا المبدأ يتطلب كذلك تنوع الانشطة التعليمية كاجراء المناقشات واجراء البحوث البسيطة والقيام بجمع المعلومات وغيرها • كما انه من بين المتطلبات الضرورية لعملية التعلّم شرط الدافعية والحوافز (1)

يتضح مما سبق ان هناك علاقة تكامل بين عملية التعليم وعملية التعلّم باستثناء بعض الفوارق البسيطة • هذه العلاقة التكامل تتمثل في القاسم المشترك بين العمليتين اللتان تستهدفان مايلي :

- الحصول على معلومات ومعارف واكتساب اتجاهات وميول وغيره •
- يعتبر الدافع شرط ضروري في عمليتي التعليم والتعلّم فكلما كان الدافع قويا كلما تحققت الغايات المستهدفة •
- تستند عمليتا التعليم والتعلّم الى وسائل تعليمية وبيداغوجية مشتركة كالكتب والوثائق والمطبوعات وغيرها •
- ان التعليم يتم عن طريق عملية التعلّم •

اما بالنسبة لبعض الفوارق البسيطة - حسب اعتقادنا - بين عملية التعليم وعملية التعلّم فاننا نراها كما يلي :

- ان عملية التعليم تعتبر رسمية وضرورة اجتماعية وتتولاها الدولة ويكون ملزما لكل الذين بلغوا سنا معينا • في حين لايتوافر هذا الشرط في عملية التعلّم لانه شخصي كما ذكرنا •
- ان عملية التعليم تتم تحت اشراف المعلم أو المكون بينما هذا الشرط غير الزامي احيانا في عملية التعلّم لان هذه الاخيرة يمكن الفرد من ان يقوم بها من تلقاء نفسه •

وبالتأكيد يمكن ان تكون نقاطا اخرى للتشابه او فوارق بين هاتين العمليتين لم تسمح لنا طبيعة هذا المدخل او التمهيد والاهداف المراعاة منه بالتعمق فيها او حصرها لان غايتنا من هذه المصطلحات هو تعريف الشائع منها والتي تستخدم بكثرة في موضوعات التكوين والتدريب الاداري •

1- د • توفيق مرعي ، احمد بلقيس ، المناهج التعليم ، سبق ذكرها ص 76 •

اما بالنسبة لمصطلح (التربية فان الكثير من الناس يستعملونه في احاديثهم ومناقشاتهم، وغالبا مايقصدون به الاشارة الى المسائل الاخلاقية • غيران لهذا المصطلح مفهومه العلمي الواسع والشامل حيث يستعمل في عدة مجالات منها :

- في الاسرة التي تعتبر المدرسة الاولى للطفل •
- في المدرسة اين يتلقى الطفل التربية والتعليم•
- في المجتمع الواسع اين يتلقى الفرد التربية الدينية والخلقية والثقافية والمهنية والسياسية والاجتماعية وغيرها •

اذا بهذا المفهوم تعني التربية كل عملية تؤثر في تغيير وتوجيه سلوك الانسان وتعمل على تنمية جسمه وعقله واخلاقه ودوره الاجتماعي • اننا غالبا ما نقرأ هذا المصطلح (التربية) وكأنه مرادفا لمصطلح (التعليم) ،ولكن في الحقيقة التربية وثيقة الصلة بالتعليم ولايمكن أن نفرق بينهما كشيئين او مفهومين ضروريين في عملية التربية والتعليم • فالفرد لا يمكن ان نلقنه معلومات ومبادئ وتقنيات دون اكسابه مبادئ تربوية معينة • ان تعريفات التربية كثيرة غيراننا سوف نقتصر على واحد منها فقط نظرا لتبيينه للغرض المستهدف من تعرضنا لهذه المصطلحات•*

ان التربية في الاصطلاح ((تفيد معنى التنمية ،وهي تتعلق بكل كائن حي ،النبات ، الحيوان ،والانسان ، ولكل منهما طرائق خاصة لتربيتهم •••)) • وبالنسبة لتربية الانسان تعني ((تهيئة الظروف المساعدة لنمو الشخص نموا متكاملا من جميع النواحي لشخصيته العقلية ، والخلقية والجسمية ، والروحية ، اي ان التربية ماهي الا تهيئة وظروف تتاح فيها الفرص لان ينوجه كل مقومات التربية التي تجعلنا ننشئ الاشخاص صغارا وكبارا تنشئة سليمة في النواحي الخلقية والجسمية والعقلية والروحية •)) (1) •

---

* لمزيد من الاطلاع في هذا الموضوع يمكن مراجعة د • تركي رابح ،استاذ بجامعة الجزائر، اصول التربية والتعليم • الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ،1982 ،صفحات 32ـ 55• وكذلك كتابه : النظريات التربوية ،الصادر عن ديوان المطبوعات الجامعية 1982 •

1ـ د • تركي رابح ،أصول التربية والتعليم ،السابق ذكره ،ص 35•

يمكننا أن نستخلص من هذا التعريف المبادئ التربوية التالية :

- ان مصطلح (التربية) يستخدم لكل الكائنات الحية .
- بواسطة التربية يمكن تنمية استعدادات الشخص العقلية والجسمية والروحية والسلوكية والخلقية .
- ان التربية ليست مقتصرة على الصغار بل حتى على الكبار ايضا .
- ان التربية تستهدف التنشئة السليمة للافراد في كل النواحي الخلقية والاجتماعية وغيرها .

2 - الاعداد ، تنمية القدرات، الخبرة :

ان مصطلح (الاعداد) يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على عدة عمليات كالتعليم والتدريب وغيرهما ، ولكننا نرى البعض يدقق في استعمال هذا المصطلح الذي يعني في نفس الوقت (عملية) تستهدف اضافة معلومات ومعارف جديدة للمتكونين ، ولكن متى تتم هذه العملية ؟ لقد عثرنا عن الاجابة عند الذكتور حسن الحلبي الذي يقول : ((يبتدأ الاعداد حيث ينتهي التعليم ...)) [1] ان هذا القول يعني ان التعليم الرسمي والعام الذي يتحصل عليه الفرد بطريقة نظامية ابتداء من الابتدائي حتى الدراسات العليا غير كاف لشغل الوظائف الادارية ، لأن هذه الوظائف من الضروري أن تسند الى موظفين أكفاء ومؤهلين ومتخصصين لتلبية احتياجات الادارة .

فالاعداد حسب هذا الاعتقاد وهذا التحليل يتم قبل التعيين أي قبل الالتحاق بالوظيفة ، وغالبا ما يتم هذا الاعداد في مدارس ومعاهد متخصصة كما هو الشأن في كثير من معاهد الادارة العامة في الوطن العربي ومنها المدرسة الوطنية للادارة في بلادنا .

ان احتياجات الادارة في الدولة الحديثة التي تعددت وتشعبت فيها التخصصات الوظيفية ، هي التي فرضت على الموظفين الذين سوف ينتمون الى المؤسسات الادارية مزيدا من التخصص والاعداد الجيد والمناسب ، وذلك قبل استلام الوظيفة ، وهذا من أجل اكتساب مهارات ومعلومات متخصصة في نوع النشاط الاداري الذي سوف يضطلعون به .

---

1 - د . حسن الحلبي ، معاهد الادارة العامة في الوطن العربي ، سبق ذكره، ص37 .

أما بالنسبة للمصطلحين (تنمية القدرات) ، (الخبرة) • فاننا نفهم من مصطلح (تنمية القدرات) تحسين و تنمية قدرات الموظف و ذلك للأداء مهام جديدة أو قيامه بمسؤوليات اخرى أكبر من المسؤوليات التي تعود ممارستها • وفي هذا الاطار عرف الدكتور منصور أحمد منصور تنمية القدرات قائلا : ((••• بانها عملية دائمة للتدريب والتنمية من شأنها أن تمد الانسان بالمعرفة ، والمهارات ، وبعد النظر أو البصيرة ، و مواجهة المواقف ، الأمر الذي يمكنه من تحقيق أهداف المنظمة ••)) (1) •

ويضيف نفس المؤلف موضحا و مفسرا لمفهوم تنمية القدرات (Management development) قائلا بان هذا المصطلح يشير أو يرمز الى البرامج الخاصة بتدريب الاداريين ، و هذا يعني أن الموظفين الاداريين لهم معارف و دراية عملية بالنشاطات الادارية الفعلية في مجال اعمالهم• فهم ليسوا في حاجة الى معلومات دقيقة و متخصصة كما هو الحال في التدريب • بل هم في حاجة الى تنمية دائرة معارفهم ، و تطوير افكارهم و سلوكهم و تصرفاتهم ، و اكسابهم انماطا جديدة من المعرفة ، و نظريات مستحدثة في المجالات الاقتصادية و الاجتماعية و السلوكية التي ترتبط عادة بطبيعة و ظائفهم و أدوارهم في المنظمات التي يشتغلون فيها (2) •

اذا انطلاقا مما سبق فان مصطلح (تنمية القدرات) يعني ادخال تحسينات على قدرات الموظف و اكسابه معارف و مهارات جديدة تضاف الى معلوماتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها قبل الالتحاق بالوظيفة وخلال فترة الوظيفة ايضا • والهدف من تنمية قدرات الموظفين هو جعلهم في مستوى و حجم المسؤوليات المسندة لهم • على أن مفهوم تنمية القدرات طبقا لهذا التحليل ليس هو (التدريب) ، لأن التدريب مجاله دقيق وواضح و متخصص، في حين أن عمليات تنمية القدرات مجالاتها واسعة وعامة ، حيث تتنوع نوعية المعارف و المهارات التي تستهدفها ، فهي ادارية و اقتصادية و اجتماعية و سلوكية ، و لكنها مشروطة و مرتبطة بنوعية الوظيفة و الدور الذي يقوم به الموظف في منظمته • كما نشير الى أن برامج تنمية القدرات تخص عادة الى المستويات العليا و الاشرافية داخل المنظمات •

---

1 ـ د • منصور أحمد منصور المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة ، سبق ذكره ، ص 398 •

2 ـ د • منصور أحمد منصور ، نفس المرجع ، ص402 •

اما بالنسبة لمصطلح (الخبرة) (Experience) فهو يرمز و يهدف الى اكساب تجارب وخبرات و مهارات علمية و تطبيقية في أنشطة و وظائف معينة ، بحيث تجعل صاحبها على قدرة و كفاية في مواجهة المواقف و المشاكل المختلفة •

3 ـ التدريب ، اعادة التدريب :

لقد تعددت و كثرت التعاريف التي تناولت مفهوم و مصطلح (التدريب) (Training) ، و سوف لن نتعرض لعدد كبير منها نظرا لتشابهها و احتواء مضمونها على عناصر معينة • ففي هذا الاطار يرى الدكتور درويش عبد الكريم و الدكتورة ليلى تكلا ، أن مختلف الكتابات تناولت مفهوم التدريب وعرفته ، و اتفقت على انه : ((نشاط مخطط يهدف الى احداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الاداء ، و طرق العمل و السلوك و الاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة و انتاجية عالية •))(1)

وحدد الدكتور درويش ابراهيم في معنى بسيط مضمون للتدريب قائلا : ((ينصرف الى مجموع المجهودات الدقيقة و المخططة بعناية و حرص و التي تبتغي بها المنظمة تحقيق تقدم و زيادة مهارة و خبرة و فهم و تنمية مدارك العنصر البشري •••))(2) •

أما الدكتور علي السلمي فانه يرى بان التدريب ((••• محاولة لتغيير سلوك الافراد بجعلهم يستخدمون طرقا و اساليب مختلفة في اداء اعمالهم الادارية أي بجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب •))(3) •

اذا نكتفي بالتعاريف الثلاثة التي اوردناها و المتعلقة بمصطلح و مفهوم عملية ((التدريب) • و فيما يلي نحدد العناصر و المبادئ التي أرتكزت عليها هذه التعاريف :

---

1 ـ د • درويش عبد الكريم ، د • ليلى تكلا ، أصول الادارة العامة • القاهرة ، مكتبة الانجلو المصرية للطباعة و النشر ، 1974 ، ص597 •

2 ـ د • درويش ابراهيم ، التنمية الادارية • القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1975 ص180 •

3 ـ د • علي السلمي ، التدريب الاداري • القاهرة ، مطبعة المعرفة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1970 •

- ان عملية التدريب تهتم بالفرد الموظف او بجماعة من الموظفين •
- ان عملية التدريب تكون عادة مخططة وغاياتها معروفة •
- ان اهداف عملية التدريب كثيرة ومتنوعة حيث تشمل تغيير السلوك وتعديل الاتجاهات وزيادة المهارات والمعلومات واكتساب طرق حديثة في العمل وجديدة ••• الخ •
- ان عملية التدريب تستهدف رفع كفاءة الفرد وانتاجيته •
- ينبغي في نهاية عملية التدريب ان يعدل الفرد سلوكه ويوظف المعلومات والمبادئ الجديدة التي اكتسبها في مجالات عمله •

بعد ان تعرفنا على مفهوم ومبادئ عملية (التدريب)(Traiming) ، ياترى كيف وأين تتم عملية التدريب ؟ ، ان الفرد بامكانه ان يتحصل بنفسه على المعلومات والمعارف التي تتطلبها عملية التدريب (Self Traiming) ، وبهذه الطريقة اذاً تشبه هذه العملية ، عملية التعلّم الذاتي التي سبق وان تعرضنا لها • كما يمكن للفرد ان يحضر لبرامج تدريبية معينة او يستمع لتوجيهات وارشادات رئيسية او قد ينتقل من محيط العمل الى المعاهد والمراكز والمدارس المتخصصة لمواصلة التدريب • كما ان موضوعات التدريب تكون عادة في برامج معينة ومتخصصة في موضوعات محددة سلفا •

أما بالنسبة للزمان الذي تتم فيه عملية التدريب ، فانها تكون قبل دخول الوظيفة (Pre - Service Training) ، وكذلك خلال الوظيفة (In Service Traiming) • وباختصار بالنسبة للتدريب الذي يحدث قبل دخول الوظيفة فان الهدف منه هو تأهيل المكون او المتدرب او اعداده لمواجهة اعباء الوظيفة التي سوف يشغلها ومعرفة حدودها وظروفها واحتياجتها ، وهذا النوع من التدريب يسهل دمج الموظف الجديد في المؤسسة او المنظمة التي سوف يلتحق بها • ان اهمية هذا النوع من التدريب هو ربط الموظف بالوظيفة التي سوف تسند له ، لأنّ الاعداد والتعليم في المعاهد والجامعات يقوم على اعداد وتعليم المتخرجين في المسائل النظرية والمبادئ العامة •

أما بالنسبة لعملية التدريب خلال الوظيفة فأهدافها متعددة منها - كما ذكرنا في مفهوم التدريب - تزويد الموظفين بمعلومات ومهارات حديثة واكساب طرق وقواعد سلوك جديدة اقتضتها طبيعة وظائفهم اونظرا لادخال تقنيات حديثة على اساليب العمل ، وكذلك زيادة الفعالية واستبعاد المعاملات السيئة في العمل ورفع معنويات الموظفين ، وتوفير فرص الترقية ، ورفع كفاءة الادارة ...الخ .

كما اننا من الضروري ان نشير الى ان هناك عدة تقسيمات لانواع التدريب الاداري من حيث الهدف ، ومن حيث المكان (داخلي ، عندما يكون داخل مكان العمل ، وخارجي ،عندما يكون خارج مكان العمل) ، وكذلك من حيث الزمان (اي قبل الالتحاق بالوظيفة او بعدها) .وكذلك هناك انواعا اخرى من التدريب وذلك تبعا لاحتياجات الموظفين او المنظمة ، وهناك التدريب التخصصي والتدريب القيادي ، والتدريب لمستويات الاشراف ، والتدريب لمستوى الادارة الوسطى*.

اما بالنسبة لمصطلح الاطار لاعادة التدريب (Retraiming) ، فان الكثير من المختصين في شؤون وقضايا علم الادارة يدرجون عملية اعـــادة التدريـــب ضمن تقسيمات انواع التدريب . فاعادة التدريب يعتبر اذا نوع من انواع عملية التدريب . كما لاحظنا من خلال دراستنا لبعض المقالات والكتابات حول قضايا التدريب الاداري. ان هناك من يستعمل اعادة التكوين الذي يسمى عادة بالفرنسية (Recyclage)ويقصد بذلك اعادة التدريب الذي يسمى بالانجليزية (Retraiming) . وتتفق كل الكتابات التي تناولت هذا النوع من التدريب على ان عملية اعادة التدريب تحدث في حالة انتقال موظف ما الى وظيفة جديدة نظرا لضرورة الـمامه واحاطته ببعض المعلومات المتخصصة التي سوف يحتاجها في الوظيفة الجديدة . كما ان هذه العملية تستهدف احيانا ترقية الموظفين أو ضرورة اتقانهم لفنيات اوتقنيات جديدة ادخلت على طرق واساليب العمل . وبالرغم من هذا التشابه بين عملية اعادة التدريب ومفهوم مصطلح (التدريب) الا ان البعض يرى وجود الفرق التالي بينهما :

---

* لمزيد من الاطلاع على مفاهيم انواع التدريب الاداري المذكورة يمكن مراجعة د . حسين الدوري ، الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق : دراسة لأهم الاصول العامة في التنمية الادارية ، سبق ذكره ، انظر الصفحات 1956 حتى 1972.

((... يختلف اعادة التدريب عن التدريب اللازم لتجديد المعلومات . فتجديد المعلومات يشتمل على معلومات زيادة في نوع معين من انواع التخصصات التي يمارسها العامل . بينما اعادة التدريب يشتمل على معلومات لازمة لعامل سوف يعمل في تخصص جديد أو في احد المجالات الجديدة لتخصص قديم .))[1]

اذا الفرق حسب رأي الدكتور حسين الدوري بين اعادة التدريب والتدريب ، يكمن في أن التدريب يشتمل على معارف ومعلومات اضافية في نوع الوظيفة او التخصص الذي يمارسه الموظف المتدرب ، في حين ان اعادة التدريب يقتصر على تدريب الموظف فقط على المعلومات والمهارات اللازمة لشغل تخصص او منصب وظيفي جديد اسند له .

4- التكوين والتدريب :

يستخدم عادة هذين المصطلحين (التكوين) ، (التدريب) وكأنهما لفظين او كلمتين مترادفتين . كما ان الذين درسوا وبحثوا هذه العملية لم يولوا الاهتمام كثيرا لتعريف هذين المصطلحين وكأن الامر بديهيا بالنسبة لهم ، وغالبا ما كان قصدهم من استعمال (التكوين والتدريب) الاشارة الى اكتساب المزيد من المعلومات والمهارات وتعديل السلوك والاتجاهات ... الخ ، وهذا ما لاحظناه في كل المفاهيم والمصطلحات السابقة مع وجود بعض الفوارق الجزئية كما قد اشرنا لها . ومع هذا يمكننا ان نميز ونفرق بين هذين المصطلحين . فبالنسبة للتدريب سبق ذكره مفهومه . اما التكوين فهو حسب احدى التعريفات ، ((هو اعداد الشباب لمعترك الحياة فهو يشمل في نفس الوقت التعليم الاساسي والتأهيل لمهنة معينة .))[2] .

1- د . حسين الدوري ، الاعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق : دراسة لاهم الاصول العامة في التنمية الادارية ، سبق ذكره ، ص 166 .

2- حامد المزغل ((من عوامل التنمية الادارية : التكوين في التسيير الاداري)) ، اندماج : مجلة مركز الدراسات والبحوث الادارية للمغرب العربي ، عدد 11 ، سنة 1979 ، ص 6 .

اننا عندما نحلل مفهوم هذا التعريف نجده يرتكز على العناصر والمبادئ التربوية التالية :

المبدأ الاول ، يتمثل في ان التكوين هو اعداد الشباب لمعترك الحياة : معنى هذا ان مفهوم التكوين يتضمن مفهوم (الاعداد) ،وقد سبق وان قلنا ان الاعداد يبتدأ حيث ينتهي التعليم ، وغالبا مايتم هذا الاعداد قبل دخول الوظيفة ،وذلك في مدارس ومعاهد خاصة كما هو الحال في مركز التكوين الاداري والمدرسة الوطنية للادارة ببلادنا .
كما انه يفهم من هذا المبدأ ان التكوين يعني اعداد الشباب او التلاميذ او المتربصين من اجل ان يحصلوا على وظائف معينة بعد تخرجهم ودخولهم لمعترك الحياة وهم مزودين بتخصصات محددة تسهل ادماجهم في مجالات العمل .

أما المبدأ الثاني القائل بأن التكوين يشمل التعليم الاساسي : فهو يعني ان التكوين يعتمد على عملية التعليم (التي سبق شرحها) ، وذكرنا ان التعليم يهدف الى تزويد الافراد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في اطار ومجال معين . كما ان التعليم يشمل المبادئ والمفاهيم النظرية العامة التي يمكن ان يواجه بها المتخرجون عدة مواقف في حياتهم العملية .
اذا فعملية التكوين تتكامل وتندمج في عملية التعليم .

والمبدأ الثالث الذي تضمنه التعريف السابق يرى ان التكوين يؤهل الفرد لمهنة معينة : حيث يفهم من هذا المبدأ ان عملية التكوين التي تعتمد على التعليم وعملية الاعداد - تعتمد ايضا حتى على عملية التعلم الذاتي ، لاننا لا يمكن ان نتصور تكوينا بدون دافعية وحوافز ورغبة شخصية صادرة عن المتكون - يمكن ان نؤهل افرادا معينين بعد فترة التكوين لاستلام وظائف معينة ومحددة . اذا فالتكوين يتم قبل التعيين واستلام الوظيفة ، وبعد ايضا

---

* يستخدم غالبا مصطلح (التأهيل) في معنى (التكوين) ، غير انه يستعمل بكثرة في عملية التأهيل المهني الخاصة بالمعوقين . كما يستخدم مصطلح (التوجيه المهني) ليشير الى ارشاد وتوجيه الافراد الى المهن التي تتناسب مع استعداداتهم وقدراتهم . كما يستخدم مصطلح (التدريب المهني) وذلك للاشارة الى تنمية الموارد البشرية واستغلالها للاغراض الصناعية ، ويستخدم كذلك مصطلح (التعليم المهني) الذي اصبح جزءا من النظام التعليمي والتربوي في كثير من الدول . كما يوجد مصطلح (النمو المهني) للدلالة على معنى التدريب . كما يستخدم كثيرا في بلادنا مصطلح (التكوين) حيث نقول : تكوين مهني ، تكوين تقني او فني ، تكوين اداري ... الخ .

يقترب ويتكامل مفهوم التكوين مع بعض انواع من التدريب كالتدريب قبل الدخول في الوظيفة ، والتدريب التخصصي ، واعادة التدريب او اعادة التكوين ، والتدريب للادارة الوسطى .

اذا انطلاقا من هدى المبادئ وهذا التحليل فاننا سوف نعتمد في موضوع رسالتنا هذه على استعمال المصطلحين (التكوين والتدريب) . كما اننا بعد دراستنا وتحليلنا لعملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري رأينا من المناسب ان نستعمل هذه التسمية (التكوين والتدريب) وذلك استنادا الى المبررات التالية :

1 - ان عملية التكوين في مراكز التكوين الاداري تشمل فئتين من المتكونين او المتربصين ، تتمثل الفئة الاولى في الشباب الذي تفوقت مستواهم رسميا ونالوا (ابتدائي ، متوسط ، ثانوي) ، وبعد نجاحهم في مسابقات الدخول التحقوا بهذه المراكز . اما الفئة الثانية فانها تتمثل في الموظفين المتربصين الذين امضوا سنوات من العمل في فروع الادارة العامة ، واستفادوا من الانتداب لاعادة التكوين او اعادة التدريب .

2 - ان التكوين والتدريب الذي يعطى بمراكز التكوين الاداري ، متخصص في وظائف وسلالم وفروع معينة (سوف يأتي ذكرها في البحث) ، ومعنى هذا ان عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز دقيقة ومتخصصة وتحتاج الى معلومات ومهارات معينة ومحددة تتمحور حول الوظائف التي تحتويها الادارة الوسطى على مستوى الادارة العامة والهيئات المحلية في بلادنا .

3 - ان التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري يؤهل المتخرجين من التلاميذ الذين نجحوا في المسابقة استلام وظائف متخصصة ويسمح للمتربصين من الموظفين المنتدبين باكتساب معارف ومعلومات حديثة تمكنهم من الانتقال الى وظائف جديدة ذات مسؤولية هامة . كما يساعدهم هذا النوع من التكوين على الترقية ورفع مستوياتهم وزيادة اجورهم . . . الخ .

4 - ان التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري يشتمل على تكوين نظري (تعليم وتكوين او تربص تطبيقي (تدريب ميداني) ، ان هذا المبرر الاخير يجعل كذلك من عملية التكوين بهذه المراكز عبارة عن (تدريب) .

الا انا قد نغالي فيتحديد هده المصطلحات ،وهذه المفاهيم ، لانه في كثير من الاحيان ما يجري استعمال مصطلح التعليم بدلا من التكوين ،او التكوين بدلا من التدريب او جمع مصطلحين معا كأن نقول : الاعداد والتدريب ، التكوين والتدريب . وبالرغم من هدا يبقى الهدف والمعنى من هده العمليات (تعليم ، تعلّم ، اعداد ، تكوين ، تدريب ...الخ)واضح ، ولكن تفاديا لاي لبس او غموض رأينا من واجبنا ان نشرح ونوضح ونحلل معاني المصطلحات الشائعة التي تستعمل في هده العمليات . ونعتقد بتواضع اننا ابرزنا بعض الفوارق ونقاط التكامل والمعاني والمفاهيم والمبادئ العلمية والتربوية لهده المصطلحات وهدا مالم نجده درس بعناية واهتمام في المصادر والمراجع التي سمحت لنا الفرصة والظروف بالاطلاع عليها والخاصة بعلم الادارة وقضايا التكوين والتدريب الاداري ، كما اننا ابرزنا ووظفنا مصطلحا خاصا بنا استخلصناه من طبيعة وهدف عملية التكوين والتدريب الاداري بهده المراكز وهو مصطلح (التكوين والتدريب) الـذي سوف نستعمله كثيرا في موضوع هده الرسالة .

ولا يفوتنا ان نشير الى اننا استعملنا وفي حدود ضيقة مصطلح (اتقان) وترجمته باللغة الفرنسية (Perffectionnement) الذي يرمز الى تحسين واصلاح مستوى الاداء الوظيفي وجعله اكثر كمالا واتقانا .

وبالاضافة لما سبق فاننا استعملنا كذلك في بعض الاحيان عدة مصطلحات منها :الاعداد ، التعليم ،التدريب ، نظرا لتداخل وتطابق وتكامل مفاهيم هده العمليات التي سبق ذكرها مع مفهوم ومصطلح عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري .

كما اننا من الضروري ان نشير ان مصطلح (التكوين) بالذات يستعمل كثيرا في بلادنا ،ويقابله باللغة الفرنسية بكلمة (Formation) ، حيث انه كثير الاستعمال في الكتابات الفرنسية والعربية معا في بلادنا . كما اننا نستخدم هدا المصطلح في حديثنا ومناقشاتنا حينما نتحدث عن عمليات : التعليم ، الاعداد ، التدريب او التكوين والتدريب . وان اختيارنا لهدا المصطلح او هده التسمية من الناحية اللغوية سوف يسهل كثيرا استيعاب وفهم طبيعة وابعاد وغايات واسس ومرتكزات بحثنا الذي اعددناه في هدا الاطار .

اذا استنادا الى المبررات والتحليلات التي تدمناها فاننا رأينا من الضروري ان نعرف طبيعة ومفهوم عملية التكوين والتدريب الاداري بمراكز التكوين الاداري في بلادنا كما يلي :

ان التكوين والتدريب الاداري بمراكز التكوين الاداري هو اعداد وتدريب فئـــات من التلاميذ الذين انقطعوا من التعليم النظامي ، وفئات من الموظفين المنتدبيـــــن • وذلك من اجل اكسابهم معلومات ومهارات ومعارف جديدة ، وتنميتها عن طريق التكويـــن أو التعليم النظري والتربص التطبيقي ، وجعل تكوينهم وتدريبهم يتناسب مع التخصصات الوظيفية في الوظائف العامة ضمن اجهزة الادارة الوسطى على مستوى الادارة العامة والهيئات المحلية ببلادنا • وكذلك زيادة اداء وانتاجية هذه الوظائف وذلك باقل التكاليف وفي اقصر وقت ممكـــــــــــن •

القسم الاول

الاسس الرئيسية التى يمكن ان ترتكز عليها

عطية التكوين و التدريب الادارى

تمهيد :

في هذا القسم سوف نتطرق الى اهم الاسس ذات التأثير الفعال في عملية التكوين والتدريب الاداري ، لكي نتمكن من رسم رؤية واضحة وشاملة لهذه العملية التي اقتضت منا الرجوع الى الكثير من المصادر النظرية • وحتى نبحث هذه العملية ضمن المنظور المشابه او المطابق لواقعنا في الجزائر والبلدان النامية بصورة عامة ، فقد قمنا بمراجعة العشرات من المصادر والكتب والدراسات الخاصة بموضوع التكوين والتدريب الاداري وذلك لنتعرف على الجوانب المشابهة والمخالفة لتجربة الجزائر في هذا الميدان •

والمرتكزات الرئيسية التي نرى من الضروري ان تستند اليها عملية التكوين والتدريب الاداري سوف نتعرض لها ضمن الفصلين التاليين :

الفصل الاول : تخطيط التكوين والتدريب الاداري وتحديد احتياجاته ، وسوف يشمل هذا الفصل المرتكزات التالية :

المبحث الاول : تخطيط التكوين والتدريب الاداري

المبحث الثاني : تحديد احتياجات التكوين والتدريب الاداري •

الفصل الثاني : طرق ووسائل التكوين والتدريب الاداري البيداغوجية والبشرية ، وسوف يشمل هذا الفصل المرتكزات التالية :

المبحث الاول : طرق ووسائل التكوين والتدريب الاداري

المبحث الثاني : المكون او المدرب

المبحث الثالث : قياس فاعلية عملية التكوين والتدريب الاداري •

وبالاضافة الى هذه المحاور الرئيسية توجد مرتكزات اخرى لا تقل أهميتها عن التي ذكرناها ، وتتمثل في الجهات والمؤسسات التي تسيير وتطبيق عملية التكوين و التدريب الاداري ، واعداد وتخصيص ميزانية

لهذه العطية • ان كل هذه المرتكزات لها دور فعال في انجاح هذه العطية ،و سوف نبحث وندرس ونحلل كل هذه المرتكزات على مستوى عطية التكوين والتدريب الاداري بمراكز التكوين الاداري (CFA) التابعة لكتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري • مع العلم ان هناك جهات اخرى متعددة تنظم وتشرف على عطية التكوين والتعليم في القطاعات المختلفة في بلادنا على مستوى وزارات التعليم الاساسي والتعليم الثانوي والتقني والتعليم العالي والبحث العلمي ، ومختلف الوزارات الاخرى •

الفصـــــــل الاول

تخطيط التكوين والتدريب الاداري وتحديد احتياجاته .

وسوف يشمل هذا الفصل كما ذكرنا مرتكزين هما :

المبحث الاول : تخطيط التكوين والتدريب الاداري

المبحث الثاني : تحديد احتياجات التكوين والتدريب الاداري

المبحث الاول

تخطيط التكوين والتدريب الاداري

وضمن هذا المرتكز سوف نبحث النقاط التالية :

المطلب الاول : تعريف تخطيط التكوين والتدريب الاداري

المطلب الثاني : أهمية التخطيط للتكوين والتدريب الاداري

المطلب الثالث : الاهداف العامة لتخطيط التكوين والتدريب الاداري

المطلب الرابع اسس التخطيط للتكوين والتدريب الاداري

المطلب الخامس : كيفية وضع خطة التكوين والتدريب الاداري وتنفيذها .

المطلب الاول

تعريف تخطيط التكوين والتدريب الاداري

قبل ان نتطرق الى تعريف التخطيط للتكوين والتدريب الاداري ، نرى من الضروري ان نعرف التخطيط كنشاط اداري ونميزه عما يشبهه من انواع التخطيط . فالتخطيط كنشاط اداري ((يعني ان نحاول ، في حدود مجال الاختيار المتاح التفكير في المستقبل ومحاولة تشكيله بالصورة التي توافق آمالنا وتطلعاتنا ، وليس الغرض من التخطيط التنبوء ولكنه التشكيل ، تشكيل الحياة بالصورة التي نريدها مستقبلا بطريقة مثلى والتخطيط بذلك يسبق اي عمل تنفيذي ، وهو الذي يحدد نوع هذا العمل واسلوبه ومداه .))[1].

---

1) ـ د . عبد الكريم درويش ، د . ليلى تكلا ، أصول الادارة العامة ، القاهرة ، مكتبة الانجلو مصرية ، 19 ، ص 269.

ويقول هنرى فايول : ((ان التخطيط فى الواقع يعنى التنبوء بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل))[1].

ويرى رأى آخر : ((ان التخطيط هو مجموعة النشاط والترتيبات والعمليات اللازمة لاعداد واتخاذ القرارات المتصلة بتحقيق اهداف محددة وفقا لطريقة مثلى ...))[2].

اما الدكتور ماجد راغب الحلو فقد قال بان التخطيط : ((هو وضع برنامج مستقبلى لتحقيق اهداف معينة عن طريق حصر الامكانيات وتكريسها لوضع هذه الاهداف موضع التنفيذ خلال مدة معينة))[3].

اذا من خلال التعريفات الآنفة الذكر للتخطيط كنشاط ادارى يتضح لنا ما يلي :-

1- ان كل تخطيط له اهداف معينة .

2 - يجب التفكير فى هذه الاهداف وتصورها فى المستقبل كما نطمح لها ونريدها .

3- ان هذه الاهداف تتطلب منا القيام ببعض النشاطات والترتيبات التى تساعد على تحقيق هذه الاهداف .

4- تنفذ هذه الاهداف خلال مدة محددة .

اما عن انواع التخطيط هناك التخطيط الاقتصادى والاجتماعي والسياسي والتخطيط الادارى ، وهذا الاخير هو المستهدف من دراستنا لانه يدخل فى نطاق الادارة العامة . وهناك كذلك التخطيط الجزئى والشامل وطويل الاجل وقصيره ، والتخطيط القومي والمحلي .

---

1 ، 2 - د . عبد الكريم درويش ود . ليلي تكلى ، سبق ذكره ، ص 271، 272.

3- د . ماجد راغب الحلو ، علم الادارة العامة ، الاسكندرية ، الناشر مؤسسات شباب الجامعة 1973 ، ص 174 .

و بالنسبة لتخطيط التكوين الاداري فان ذلك يعني ((... وضع خطط متكاملة للتأهيل والتدريب والتعليم ، تتمشى مع الخطة القومية في اتجاهاتها وأهدافها وامكاناتها وتتناسق مع مطالبها المتعددة)).(1)

ومن التعاريف الكثيرة الاخرى التي تحدد مضمونا لتنمية وتطوير القوى العاملة بواسطة التكوين والتدريب ، تمكننا بأن نستنتج ان هناك آراء اخرى في هذا الموضوع لا يمكن تجاهلها ، ومنها ما يلي :

لقد حدد مختار حمزة الغرض من تخطيط القوى العاملة وعرفه قائلا : ((بانه وضع استراتيجية لتنمية الموارد البشرية التي تنسق مع اهداف الدولة العامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية)).(2)

كما يعرف الدكتور مبارك حجير تخطيط القوى العاملة بانه : ((عملية تحديد احتياجات برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية بين مختلف طوائف القوى العاملة من ناحيتي الكم والكيف ، في فترات تحدد سلفا ، وكذلك طريقة استخدامها استخداما افضل واكثر فاعلية)).(3)

وباختصار فان جميع التعاريف الخاصة بالتخطيط للتكوين والتدريب تؤكد على ما يلي :

1ـ وضع خطط للتكوين والتدريب تتماشى مع الخطة القومية في اتجاهاتها واهدافها . وهذا يعني تكوين وتدريب الطاقات البشرية ، عن طريق تزويدها بالمعلومات التي تجعلها تسد متطلبات الخطة القومية من الكفاءات البشرية .

2ـ ان تكوين وتدريب العناصر البشرية هو الذي يتوقف عليه حجم برامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية من الناحيتين الكمية والنوعية . ففي الجزائر والبلدان السائرة في طريق النمو ، نشعر باننا في حاجة الى تنمية اقتصادية

1، 2، 3 ـ عقيد محمد جمال بسورعي ، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية ، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، الطبعة الاولى ، 1968 ، صفحات 295 ـ 300 .

واجتماعية وادارية متكاملة ، وهذا يتطلب منا ان نسارع بالتفكير في تكوين وتدريب موظفين وعمال ذوى كفاءات عالية من اجل حسن تسيير المؤسسات والمنظمات المختلفة ، وزيادة الانتاج في مختلف المرافق الاقتصادية والاجتماعية .

وفي حالة غياب ما سميناه بالتخطيط للتكوين والتدريب ، فانه تترتب بعض النتائج (1) السلبية عن عملية التكوين والتدريب ومنها مايلي :

- ارتفاع تكاليف التكوين والتدريب دون تحقيق النتائج المنشودة .
- تشتت جهود التكوين والتدريب وتعقد الارتباط والتناسق بينهما .
- تحول التكوين والتدريب عن الاهداف المرجوة منه .
- قد يتجه التكوين والتدريب الى افراد ليسوا في حاجة الى مثل هذا التكوين والتدريب ، او يتجاوز الحدود المطلوبة من الافراد الآخرين .

المطلب الثاني

أهمية التخطيط للتكوين والتدريب الاداري

ان التطور الحضاري التكنولوجي والاقتصادي في جميع الميادين الذي تشهده اغلب الدول السائرة في طريق النمو ، لا يمكن ان يحقق نتائج مرضية أو يستمر بمعدلات مرتفعة ما دام يعتمد على التعاون الاجنبي البشري أو المادي . وعلى هذا فمن الضروري تطوير وتنمية الطاقات البشرية المتوفرة بكثرة في هذه البلدان ، من أجل الاستغناء عن التعاون الاجنبي ، والاعتماد على الطاقات البشرية المكونة والمدربة في هذه البلدان في مختلف منظماتها الاقتصادية والادارية والسياسية .

1- د . على السلمي ، صلاح رسلان ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، القاهرة ، مطبعة أطلس ، 1974 ، ص 9 .

ان التقدم الفني والتكولوجي يتطلب المزيد من المهارات ،ولا شك ان التاريخ سينظر الى العصر الحالي باعتباره عصر اعادة التدريب • فعن طريق التخطيط تتضح معالم المستقبل وتتحقق الكثير من المزايا ،ومن أهمها :

- ان التخطيط يعتمد على الفكر والطرق العلمية من اجل اكتشاف المشاكل واقتراح الحلول لها بعد فهمها ودراستها •
- ان التخطيط يوضح أهداف واغراض العمل •
- ان التخطيط يولد لدى الموظفين والعمال الرضا و زيادة الانتاج لأن العمل يتم ضمن خطة واضحة ومعروفة الاهداف •
- ان التخطيط يساعد على تحقيق الاهداف لانه يحدد من مراحل العمل وخطواته والطرق التى يمكن أن يسلكها العاملون •
- يوفر التخطيط وسائل وامكانات العمل ،وينسق الجهود والاعمال من أجل تحقيق الهدف المنشود •
- بواسطة التخطيط يمكن تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية فى التنفيذ و يسهل عملية متابعة العمل المخطط و حل المشكلات التى تعترض انجازه[1]•

المطلب الثالث

الأهداف العامة لتخطيط التكوين والتدريب الادارى

لتخطيط التكوين والتدريب الادارى اهداف عامة[2]؛ أقتصادية و سيكولوجية و سياسية ،نتعرض لها باختصار فيما يلي :

1 ـ الأهداف الأقتصادية : يساعد التخطيط للتكوين والتدريب الادارى على انجاز الاعمال فى وقت قصير ،وبأقل التكاليف ،وهذا

---

1 ـ د• درويش عبد الكريم ،د• ليلي تكلي ،سبق ذكره ص 276 ـ 277 •

2ـ عقيد محمد جمال برعي ،سبق ذكره ،ص 300 ـ 333 •

له انعكاساته الايجابية على رفع مستوى الكفاءة الانتاجية؟
ويمكننا ان نلخص الأهداف الاقتصادية في النقاط التالية :

- تطوير وتنمية خبرات ومهارات القوى العاملة من أجل مواجهة تنفيذ الخطط الاقتصادية والاجتماعية في المدى القصير والبعيد .
- تنمية وزيادة كفاءة الفرد الانتاجية .
- جعل الفرد يستطيع أن يتكيف مع أي تغيير في عمله تبعا لظروف الانتاج .
- يساهم التكوين والتدريب في الاسراع بعملية التطوير الاقتصادي والصناعي ، اذ يمد هذه الاخيرة باليد العاملة المكونة والمدربة .

2- الأهداف الاجتماعية : ان التخطيط للتكوين والتدريب يساعد على سد الاحتياجات التي يتطلبها المجتمع من مهارات وخبرات وتخصصات ضرورية للتطوير الاقتصادي والاجتماعي؟ وان مدى الاهتمام بتكوين وتدريب الموظفين والعمال يعكس مدى تقدم البلاد وتطورها .

3- الأهداف السيكولوجية : ان التكوين والتدريب يساهم في تنمية الروح المعنوية لدى الموظفين والعمال ويشعرهم بالاطمئنان والارتياح الى عملهم ، وان ارتفاع المعنويات لدى الافراد يؤدي الى زيادة الانتاج والخدمات .

4- الأهداف الانسانية : بواسطة التكوين والتدريب ، وتخطيطه ، يمكن أن تنخفض اصابات وحوادث العمل ، لأن الفرد المكون او المدرب على عمله يتخذ لنفسه الأحتياطات الوقائية ، ومتى انخفض معدل الاصابات والحوادث تنخفض أسباب تعطل الانتاج او الخدمات. اذا فعملية التكوين والتدريب المخططة بشكل سليم تعتبر عملية انسانية اذ انها تجعل الفرد بامكانه ان يواجه ظروف عمله. كما أن هذه العملية تحميه من التعرض الى البطالة .

5 - الاهداف السياسية : ان التخطيط للتكوين والتدريب يرتبط ارتباطا وثيقا باتساع حجم القوى العاملة وذلك بتنمية وتطوير هذه القوى العاملة • والانظمة الاشتراكية تولي أهمية كبرى لاصحاب الكفاءات ، وذلك ليس بكونهم يساهمون في زيادة الانتاج وتقديم الخدمات فقط ، بل مهارتهم تعتبر ضرورة وطنية ، اذ بفضلهم يمكن حماية التوجيه أو الخط الاشتراكي من الناحية السياسية •

المطلب الرابع

أسس التخطيط للتكوين والتدريب الادارى

من بين المرتكزات الثانوية التى لاغنى عنها في مسائل التخطيط للتكوين والتدريب والتى ينبغي أن يرتكز عليها التكوين والتدريب ، نخص بالذكر بعض المفاهيم التى تساعدنا على الالمام بجميع جوانب هذا الموضوع ، وتتخلص هذه المرتكزات فيما يلي :

أولا : تحليل التنظيم

ثانيا : التغيرات المتوقعة للتنظيم •

أولا : تحليل التنظيم[1]: ان الهدف من تحليل التنظيم هو ادراك أو تحقيق مايلي :

- وصف مجموعة الاعمال والاجراءات وتقسيمات التنظيم من أجل معرفة مدى الانجازات المترتبة عليها ، وما تستهلكه من امكانيات •
- دراسة أوضاع التنظيم ، وتحديد أماكن القوة والضعف في التنظيم كله أو في بعض عناصره ، والتى قد يترتب عليها ارتفاع أو انخفاض تكلفة الاداء أو كفاءته :

ان الهدف من تحليل التنظيم هو تحديد درجة توافق التنظيم مع متطلبات العمل ومعرفة مدى فاعليته من خلال تقييم انجازاته ونتائجه ، التى تحققت مع مقارنتها بالنفقات والمواد التي استهلكها التنظيم •

---

1 - د • ساطع رسلان ، د • علي السلمي ، سبق ذكره ، ص10 •

ويشمل تحليل التنظيم ، الهيكل التنظيمي والاعمال والوظائف ، والعلاقات التنظيمية والاساليب والاجراءات والنتائج الامكانيات ، وتحليل المشكلات وأسبابها التنظيمية ، وتحليل الاوضاع والظروف المحيطة بالتنظيم .

ثانيا : التغيرات المتوقعة للتنظيم[1] : يجب أن يعالج التكوين والتدريب المشاكل المتوقعة من جهة والاستعداد للتكيف والتعامل مع الظروف المتغيرة من جهة أخرى . وتبدو أهم مجالات التغير في التنظيم والتي ينبغي عدم اغفالها في خطط التكوين والتدريب وتتلخص فيما يلي :

- تغيير أهداف وسياسات التنظيم .
- تغيير في طبيعة عمل التنظيم وشموله لمجالات نشاطات جديدة .
- تغيير أساليب الانتاج وأشكال الالات والمعدات المستخدمة .
- تغيير أفراد التنظيم وتباينهم من حيث مستواهم التعليمي .

وعلى هذا يجب على من يقوم بالتخطيط للتكوين والتدريب أن يتمكن من تصور الظروف والاوضاع المستقبلية واحتمالاتها كي يتسنى له التعامل معها بمختلف الاجراءات الفنية والتكنولوجية والتنظيمية .

وهناك مجموعة من الاسس الاخرى لتخطيط التكوين والتدريب[2] ، تتمثل في المعلومات الاساسية اللازمة لوضع خطط التكوين والتدريب في مجال الادارة العامة لابد أن تؤخذ بعين الاعتبار وهي :

1 — الخطة الوطنية للتنمية : يمكن للمشرف على خطط التكوين والتدريب أن يعرف أهداف خطط التنمية الوطنية حتى يمكن أن يعمل على انسجام خطة التكوين والتدريب مع الخطة الوطنية للتنمية . وقد تأكد هذا

---

1 — د . علي السلمي ، د . ساطع رسلان ، سبق ذكره ، ص 11 .

2 — د . حسن الحلبي ، تدريب الموظفين ، لبنان ، منشورات عويدات ، الطبعة الاولى ، مارس 1973 ، ص63 — 67 .

ضمن أحد التقارير لجنة من لجان الامم المتحدة والذي جاء فيه ما معناه ((أن كل مشروع يمكن درسه في مجال التعليم أو التدريب لابد وأن يكون داخلا في نطاق البرنامج الانمائي للبلاد))[1] .

2- اتساع مجالات تدخل الدولة : على المشرف لخطة التكوين والتدريب أن يطلع على نوايا الدولة في اتجاهاتها ومشاريعها واحداثها لمؤسسات وتنظيمات جديدة ، وبذلك يمكن اعداد وتدريب الطاقات البشرية التي تحتاجها الدولة خلال عمليات توسيع آفاق نشاطاتها المختلفة .

3 - التقديرات المتعلقة باليد العاملة : من الضروري أن ترتكز خطة التكوين والتدريب على معطيات حسابية دقيقة وواضحة عن استخدامات الموارد البشرية .

4 - احتياجات التكوين والتدريب : يتعين على المشرف عن خطة التكوين والتدريب أن يدرك متطلبات واحتياجات التكوين والتدريب . لمختلف الادارات والتنظيمات حتى يمكن تلبيتها حسبما تقتضي الضرورة .

5 - نسبة التجدد في الوظيفة العامة : ويقصد بذلك نسبة الموظفين الذين يتركون العمل الاداري مما يستدعي استخدام غيرهم من الموظفين الجدد . ففي الولايات المتحدة الامريكية قدرت نسبة تجدد الموظفين في سنة 1955 بـ 25٪ . وفي الجزائر نلاحظ بأن نسبة كبيرة من الموظفين العموميين يتركون مناصبهم كل سنة ويلتحقون بالشركات الوطنية لعدة أسباب ، منها ارتفاع الاجور في هذه الاخيرة . وعلى هذا تبقى الادارة العامة في حاجة للموظفين المكونين والمدربين . وهذا النقص في القطاع العام يتطلب من مدارس ومعاهد التكوين والتدريب في الجزائر أن تدرك أهمية خلق اطارات جديدة تحل محل الاطارات الهاربة الى الشركات والمؤسسات الوطنية .

6 - طرق ووسائل التكوين والتدريب : يجب على المسؤول المشرف

---

1 - د . حسن الحلبي ، تدريب الموظف ، سبق ذكره ، ص 46 .

على تخطيط التكوين والتدريب أن يكون ملما بطرق وأساليب التكوين والتدريب حتى يمكن أن يستعين بأفضلها وأنسبها لتنفيذ برامج عملية التكوين والتدريب .

7 - النتائج المتوقعة من التكوين والتدريب : يجب أن يتنبأ المشرف على وضع خطة التكوين والتدريب بالنتائج المتوقعة من عملية التكوين والتدريب ويأخذ بعين الاعتبار العراقيل والصعوبات التي تعترض التكوين والتدريب . وبهذا يمكن تفادي بعض الانزلاقات والانحرافات التي قد تؤدي الى نتائج سلبية خلال أو بعد عملية التكوين والتدريب .

8 - التجهيزات الاساسية في مجال التعليم : يتعين على المشرف على التخطيط للتكوين والتدريب أن يكون على اطلاع ومعرفة تامة بالطريقة التي يعمل بها جهاز التعليم ومدى قوة ومقدرة هذا الجهاز على تأهيل الفرد للوظيفة العامة ، وعليه أن يدرس كذلك تجهيزات هذا الجهاز التعليمي حتى يمكنه أن يخطط للتكوين والتدريب للذين يتخرجون من هذا الجهاز ، لان عملية التكوين والتدريب عملية مكملة لما تقوم به أجهزة التعليم الاساسيه .

9 - وسائل التكوين والتدريب المتوفرة : على المسؤول أو المشرف عن تخطيط التكوين والتدريب أن يكون على علم بوسائل وامكانيات مؤسسات التكوين والتدريب ، من وسائل التدريس والكتب والتجهيزات المختلفة ... الخ . وهذا يسمح له بتحديد طاقة تلك المؤسسات ومدى قدرتها وفعاليتها في استيعاب المتكونين والمتدربين . ان جهل هذه الوسائل وعدم الالمام بها يؤدي الى عجز المسؤول المشرف عن تخطيط التكوين والتدريب في تنبؤاته للنتائج المتوقعة من عملية التكوين والتدريب .

المطلب الخامس

كيفية وضع خطة التكوين والتدريب وتنفيذها

ودائما في اطار المرتكز الاول وهو التخطيط لعملية التكوين والتدريب الاداري ، نتعرض الى كيفية وضع خطة التكوين والتدريب وذلك ضمن النقاط التالية :

1 - تعريف خطة التكوين والتدريب .

2 - طرق وضع الخطة .

3 - المراحل المتبعة لوضع الخطة .

4 - بعض الاعتبارات التي تسهل عملية وضع الخطة وتنفيذها .

1 - تعريف خطة التكوين والتدريب : ان خطة التكوين والتدريب عادة هي عبارة عن وثيقة تشمل السياسة المرسومة لتلبية احتياجات التكوين والتدريب التي تحقق الاهداف التي وضعت من الجهة أو الهيئة المتخصصة (1) وقد عرفها الدكتور عبد الكريم درويش قائلا : ((الخطة هي الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين ، وهي تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله الزمنية (2))) .

ومن التعريفين المذكورين أنفا نلاحظ أن الخطة تشمل الاركان التالية :

- أن يكون لخطة التكوين والتدريب هدف أوغاية تنشد تحقيقها .
- أن تتبع في الخطة المرسومة جملة من التدابير والترتيبات وفحص الوسائل والامكانيات واتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحقيق الهدف .

ومن الضروري أن نميز بين خطة التكوين والتدريب والخطة القومية أو الوطنية . فهذه الاخيرة تتعلق بكل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية وغيرها والتي تستهدف التنمية الوطنية الشاملة . في حين أن خطة التكوين والتدريب موضوعها محدد كما اتضح لنا في التعريفين السابقين .

---

1 - عقيد محمد جمال برعي ، سبق ذكره ، ص340 .

2 - د . عبد الكريم درويش ، د . ليلى تكلا ، سبق ذكره ، ص273 .

2 - طرق وضع الخطة[1]: توجد ثلاث طرق لوضع خطة التكوين والتدريب وهي :

- الطريقة الاولى وهي طريقة الخطة المفتوحة (Open End Plan-Methode) : عندما تتبع هذه الطريقة فان ذلك يسمح لكل جهة[2] أن تتقدم بالمشروعات التي ترى تنفيذها مع مطالبتها تحديد مبلغ الاستثمار اللازم لذلك • وهذه الطريقة تتناسب مع الدول التي لاتلجأ الى الديون الخارجية كالكويت وقطر وليبيا على شرط أن تعرض هذه المشروعات وفقا للاولويات المطلوبة حتى يتمكن جهاز التخطيط المركزي أو السلطات الدنيا أن تلغي أو تأجل بعض المشروعات •

ومن عيوب هذه الطريقة أن اختيار المشروعات يتم من طرف جهات غير جهات التنفيذ ، وهذا قد يؤدي الى عدم تناسب المشروعات من حيث التنفيذ • كما أن خطة الطريقة المفتوحة قد لا تتناسب مع ظروف بعض البلدان النامية التي تشكو من قلة موارد الاستثمار وامكانية التنفيذ وصعوباتها •

- الطريقة الثانية وهي طريقة الخطة المخصصة مبالغها سلفا (Allotment plan Method) : عندما تكون موارد الاستثمار نادرة فانه يتم توزيعها على مختلف القطاعات والانشطة تبعا لاهميتها المقدرة في الخطة ، وعلى كل قطاع أو نشاط أن يقترح المشاريع التي يمكن أن تحقق الاهداف المسطرة • وتتميز هذه الطريقة بكونها تلزم جهات التنفيذ أن تحد من مطالبها الاستثمارية وضغطها على المشروعات الضرورية وهذا يؤدي الى تحقيق الاهداف بأقل التكاليف الممكنة •

---

1 - د • درويش عبد الكريم ، د • ليلى تكلا ، سبق ذكره ، ص 281 - 283 •

2 - (الجهة) ، نقصد بها الهيئة أو الجهة التي يعنيها أمر الخطة كممثل الشعب أو السلطات الدنيا ، وعندنا في الجزائر تتمثل في المجالس الشعبية البلدية والولائية والمجلس الوطني الشعبي ومجالس العمال في المؤسسات الاشتراكية ، كما توجد جهات أخرى لها ضلع في الخطة سواء في الحزب أو الوزارات المختلفة وخاصة وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية •

ومن عيوب هذه الطريقة انها احيانا تخصص بعض القطاعات أو الأنشطة اعتمادات استثمارية اما أكثر او اقل ماتحتاج اليه ، وهذا ناجم عن خطأ تقديرات الجهاز المركزي للتخطيط وخاصة عندما لايتمكن من ادراك كل العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار لدى تقرير التوزيع .

— الطريقة الثالثة وهي طريقة الخطط البديلة (Alternative plan Method) :

من اجل علاجة الطريقة الاولى والثانية فانه يطلب من الجهات المشرفة على التنفيذ أن تتقدم بعدة بدائل تخطيطية كل منها يقدر مبلغ اجمالي معين ، او تقدر حجم الانتاج أو الدخل الذي يمكن تحقيقه ، ويتولى الجهاز المركزي للتخطيط اختيار البديل الممكن وفقا للاهداف العامة وتبعا لاولوية كل قطاع ، وهذا في حدود امكانات التنفيذ والتسهيلات المتوقعة .

ومن مزايا هذه الطريقة مايلي :

— ان الجهاز المركزي للتخطيط يحصل على اكثر من بديل وهذا يساعده على اتخاذ القرار النهائي .

— تستطيع جهات التنفيذ الادلاء برأيها بالنسبة لافضلية بعض المشروعات عن غيرها .

— ان هذا الأسلوب يحافظ على تكامل المشروعات التي يمكن اقتراحها ضمن كل بديل .

وقد لايتوقف العمل بهذه الطريقة عند قيام التخطيط باختيار البدائل فيما لكل قطاع ، بل يمكن ومن الافضل ان يقوم الجهاز المركزي للتخطيط باختيار أكثر من بديل ويعرض على الهيئة التشريعية لتقرر هذه الاخيرة الخطة الممكنة .

3— <u>المراحل المتبعة لوضع الخطة</u> : تتم عادة عملية وضع خطط التكوين والتدريب اما في ثلاث أو اربع مراحل وذلك حسب اعتبارات متفرقة . غيران هذا التحديد غير مهم في نظرنا ، فهناك من يدمج بعض المراحل ، وهناك من يجزئها . ونحاول نحن فيما يلي تجزئتها من أجل تقديمها بوضوح ، وتتمثل هذه المراحل في الاعداد والاقرار والتنفيذ والمتابعة .(1)

— المرحلة الاولى وهي مرحلة الاعداد : تقوم الجهة او الهيئة المشرفة على التخطيط بأعداد الأهداف المراد تحقيقها من خلال انجاز خطة التنمية ، وترسل للوزارات والمؤسسات والهيئات المختلفة لتعد المقترحات وتحدد النطاق الزمني لكل مشروع تبعا للموارد المادية والبشرية والاحصاءات والبيانات المتعلقة بكل مشروع .

---

(1)— د . عبد الكريم فرويش ، د . ليلى تكلا ، سبق ذكره ، ص83— 85 .

ومن اهم العوامل التي ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار في هذه المرحلة هي معنويات الافراد المنفذين اذ لابد من مشاركاتهم في اعدادها • وبهذا يمكنهم أن يساهموا في انجاح الخطة وجعلها واقعية تتماشى وطلبات الشعب •

وتقوم الادارة في هذه المرحلة بجمع البيانات والمعلومات والاحصاءات المساعدة للخطة • كما يمكن أن تراعي في عطها التجارب السابقة واسباب فشلها او نجاحها •

— المرحلة الثانية وهي مرحلة اقرار الخطة : تجمع في هذه المرحلة مختلف المشروعات في صورة خطة شاملة ويحدد نطاقها الزمني واولوية كل مشروع ، وتعرض على الجهات المختصة باعتمادها والتي تبحث عن مدى تطابقها مع الاهداف السياسية والاجتماعية والاقتصادية ومدى تأثيرها على القيم الايديولوجية السائدة •

وحينما تقرر الجهة المختصة الموافقة على الخطة ترسل الى الهيئة المشرفة على التنفيذ • واذا لم توافق جهة التنفيذ يعاد النظر فيها على اساس الاهداف المنشودة ، والادارة لايكون لها اى دور في هذه المرحلة •

— المرحلة الثالثة وهي مرحلة التنفيذ : وفي هذه المرحلة تتخذ الاجراءات لتنفيذ الخطة ، حيث يقوم جهاز التخطيط بالاشتراك مع جهات التنفيذ في اعداد الخطة بشكل مفصل على جميع المستويات وايصالها الى كل عامل حتى تتضح مسؤولية كل فرد في تنفذ الخطة •

ويقوم جهاز التخطيط بالتعاون مع جهاز التنفيذ بوضع الترتيبات اللازمة من تصميم دفاتر المحاسبة وسجلات الاحصاء لقيد مشروعات الخطة ، واظهار اهدافها مع تسجيل الاستثمارات المقررة لها • وعلى هذا الجهاز أن يتعرف على وجهات نظر الجهاز التنفيذي ليطلع على الظروف والصعوبات التي قد تطرأ •

وبعد هذا يقوم جهاز التنفيذ باصدار القرارات واللوائح اللازمة والضرورية لتنفيذ الخطة مع تدعيم هياكل التنفيذ باصحاب الكفاءات الادارية والفنية •

— المرحلة الرابعة وهي مرحلة متابعة وتقييم عملية التنفيذ : وفي هذه المرحلة تقوم الاجهزة التنفيذية بمتابعة الخطة ومراقبة اساليب العمل وكيفيات تطبيقها • ويساعدها في ذلك الجهاز المركزى للتخطيط ، والاثنين معا يتابعان مدى التقدم في تنفيذ الخطة

واعداد التقارير الدورية عن ظروف العمل والعراقيل التي قد تواجه التنفيذ • وفي حالة حدوث بعض الاخطاء في التنفيذ يقوم الجهاز المركزي للتخطيط بتقدير مدى الحاجة الى تعديل الخطة حتى يمكن ان تتحقق اهداف هذه الخطة •

4 — بعض الاعتبارات التي تساهم عملية وضع الخطة وتنفيذها : هناك بعض الاعتبارات العامة التي من الضروري عدم اغفالها عند وضع الخطة أو تنفيذها • ومنها ما يتعلق بالمشرفين عن التخطيط او بالخطة نفسها ، وما تتطلبه من امكانيات ووسائل ، ومنها ما يتعلق بالظروف والوقت المحدد لتطبيق الخطة أو بالتنبوء لبعض صعوبات التخطيط للتكوين والتدريب والقضاء عليها • وفيما يلي نوجز هذه الاعتبارات :

- للمسوءول المشرف على وضع خطة التكوين والتدريب دور كبير يتمثل في ادراكه وقدرته على اكتشاف الطرق والوسائل والاساليب والمعلومات الدقيقة والاحصاءات والبيانات المساعدة في تنفيذ الخطة [1] •
- تحديد الاهداف ومراحل التنفيذ [2] : ان وضع الخطة يعتبر تحديدا للاهداف المنشودة • وحينما تكون هذه الاهداف غامضة أو مبهمة تكون عديمة الفائدة من الناحية العملية ، وخاصة اذا لم ترتبط بتواريخ ومهل محددة • فالخطة الواقعية هي التي تستند على الوضوح وتحديد تواريخ تنفيذها ، بالاضافة الى دراسة كل الامكانيات والوسائل المتاحة واخذها بعين الاعتبار •
- بعض القضايا التي تثار عند تنفيذ الخطة [3] : ان عمل المسوءول عن التخطيط لا يتوقف عند حدود وضع الخطة بل يستمر في البحث عن الطريقة المفضلة التي سيتم وفقها تنفيذ الخطة • ومن المسائل التي تثار في هذه المرحلة • مسألة تحديد الصلاحيات والمسوءوليات للمشرفين على التكوين والتدريب ، وفحص امكانيات المؤسسات التي ستتولى التدريب ومسألة تقدير الاعتمادات اللازمة للخطة • وعلى هذا فمن الضروري ان يستمر عمل المشرف على التخطيط بعد تنفيذ الخطة حتى يتفطن لهذه المسائل المختلفة •
- التفاصيل العملية للخطة [4] : وتتمثل هذه التفاصيل في الاجراءات المكملة للخطة العامة ، أي كل المسائل التي تتصل بتفصيلات البرامج وتوقيتها • وفيما يلي نتعرض لذلك بشيء من التفصيل :

---

1 — د • عبد الكريم درويش ، د • ليلي تكلا ، سبق ذكره ، ص 286 •

2 ، 3 ، 4 حسن الحلبي ، تدريب الموظف ، سبق ذكره ، صفحات 73— 76 •

اولا : تفاصيل البرامج : بعد أن حددت الخطوط العريضة لمختلف انواع التكوين والتدريب تظهر الحاجة من الناحية العملية ، الى تحديد المواصفات المتعلقة بكل برنامج منعزل عن الآخر لانه من الصعوبة فهم هذه المواصفات في حالة التحديدات الواردة في الخطة • كما يمكن تحديد هذه البرامج وتقرير ضمونها من المواد الأساسية والثانوية وما درعا من كتب ووثائق ••• الخ ، وبهذا تتكامل البرامج والمعلومات لدى المكون والمتدرب أثناء فترة التدريب •

ثانيا : توقيت العمل والدروس : ومن التفاصيل العملية في خطة التكوين والتدريب أيضا وضع توقيت للدروس إما سنويا أو سداسيا وفقا للبرنامج المحدد •ويظهر هذا التوقيت على الجداول واللوحات أو يطبع ويوزع ، وبهذا يسهل اجراءات التوقيت والعمل •

— ودائما في إطار بعض الاعتبارات التي تسهل عملية وضع الخطة وتنفيذها ، هناك بعض الصعوبات التي قد تواجه التخطيط للتكوين والتدريب يمكن ان نلخصها في النقاط التاليـة (1) :

• قد يقل أو ينعدم التجاوب الاجتماعي والنفسي والثقافي المطلوب أو ينخفض مستوى الوعي بالعملية التخطيطية بين المسؤولين والمواطنين ويترتب عن ذلك عراقيل تقلل من أهمية التخطيط •

• ان التخطيط يقوم على أسس علمية وتوقعات وتنبؤات يلازمها الأسلوب العلمي في البحث ، وعدم توافر هذا يعرقل عملية التخطيط •

• عدم توافر روح المشاركة بسبب التواكل واللامبالاة والسلبية في العمل مما يخلق بعض الصعوبات أمام التخطيط السليم •

• في حالة عدم توافر اداره كفؤة واجهزة ادارية متطورة يصعب تنفيذ الخطة ، لأن الوعي في التنفيذ له انعكاس قوى على التخطيط ، وهما عنصران هامان في عملية التخطيط للتكوين والتدريب •

• نقص الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذ الخطة ، وقلة المصادر والبيانات والاحصاءات المساعدة في وضع الخطـة يخلقان صعوبات امام أي عمل مخطط •

---

1 — عقيد محمد جمال ابرعي ، سبق ذكره ، ص 333 — 334 •

المبحث الثاني

تحديد احتياجات التكوين والتدريب الاداري

ان تحديد احتياجات التكوين والتدريب يعد كذلك من بين المرتكزات الهامة والضرورية التي ينبغي أن تستند عليها عملية التكوين والتدريب الناجحة ،وفي هذا الاطار سوف نتطرق الى النقطتين التاليتين :

المطلب الاول : تعريف ومفهوم احتياجات التكوين والتدريب .

المطلب الثاني : مناهج وأساليب تحديد احتياجات التكوين والتدريب .

المطلب الاول

تعريف ومفهوم احتياجات التكوين والتدريب

في الواقع هناك عدة مفاهيم لاصطلاح ((الاحتياجات)) ،وكل مشرف على التكوين والتدريب يستعمل هذا الاصطلاح حسب تصوره للاحتياجات . وتدور فكرة هذه الاحتياجات حول النقص أو حاجة بعض الافراد الى التكوين والتدريب . كما يستخدم هذا الاصطلاح للدلالة على وجود بعض المشاكل التي يعاني منها التنظيم .

ان احتياجات التكوين والتدريب الادارى يمكن تصورها تصورا شاملا ومتكاملا واعتبارها ((اهدافا للتدريب ،تسعى المنظمة الى تحقيقها كمرحلة في سبيل تحقيق اهداف اكبر للمنظمة يمكن التعبير عنها دائما بمعايير سلوكية واقتصادية))[1] .

ويعرف عقيد محمد جمال برعي الاحتياجات التدريبية قائلا بانها : ((التغييرات المطلوب احداثها لرفع كفاية الخبرات والمهارات والقدرات والاتجاهات الخاصة بالعاملين بناء على احتياج ظاهر يتطلبه العمل على تحقيق هدف معين))[2] .

ومن التعريفين السابقين يتضح ان الاحتياجات التدريبية هي مجموعة المعارف والمهارات ومعايير سلوكية يحتاجها العامل أو الموظف كي يقوم بتأدية وظيفته بكفاءة دون اي احساس بالعجز . وعلى هذا الاساس فمن الضرورى حصر هذه الاحتياجات وجعلها برنامجا لعملية التكوين والتدريب .

---

1 ـ د . ساطع رسلان ، علي السلمي ،سبق ذكره ،ص16 .

2 ـ عقيد محمد جمال برعي ،سبق ذكره ،ص 343

وان عدم حصر هذه الاحتياجات معناه عدم وجود الحلول الملائمة للمشكلات التي تفرزهـا المؤسسات والمنظمات والتنظيمات المختلفة ٠

اذن فالاحتياجات التدريبية تعتبر من الأسس التي يقوم عليها التكوين والتدريب الناجح ٠ ونبقى في هذا الاطار لكي نشير الى أن هناك مفهوم آخر للاحتياجات التكوين والتدريب ٠ فالاستاذ علي السلمي وزميله ساطع رسلان يريان أنه يمكن تصور اهداف التدريب في ثلاث مجموعات هي[1] :

- أهداف عادية (Regular Objectives) ٠
- أهداف حل المشكلات (Problem Soliving Objectives.) ٠
- الأهداف الابتكارية (Innovative Objectives.) ٠
- الأهداف (The Objectives.) ٠

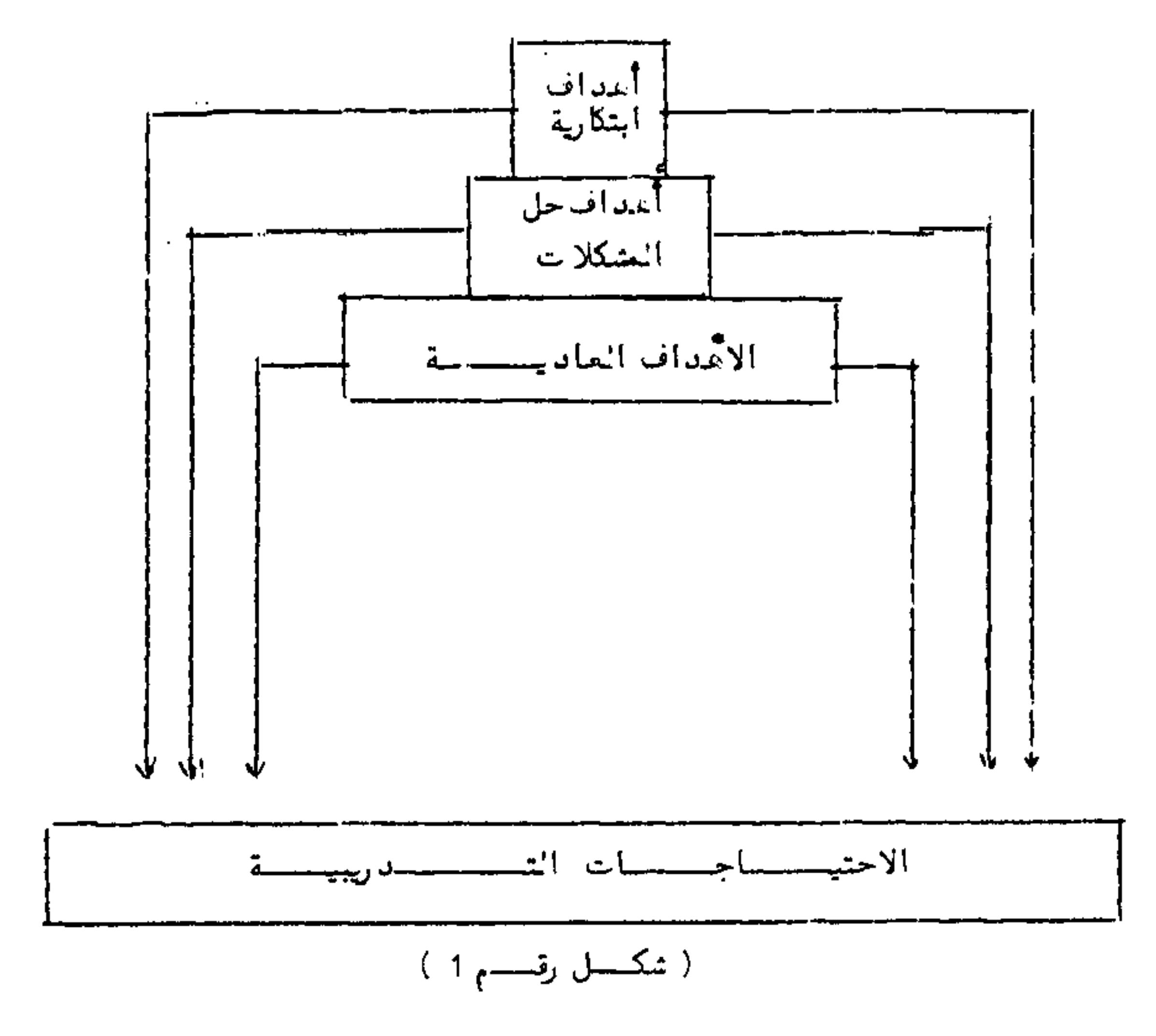
1- أهداف عادية (Regular Objectives) : وتشمل هذه الاهداف تدريب الموظفين الجدد واعداد برامج التذكير للموظفين أو بعض الافراد ٠ ان هذه الاهداف تساعد التنظيم في استمراره بمعدلات كفاءة عادية وتعمل على تدعيمها وجعل آفاقها تسير الى الافضل ٠

2- أهداف حل المشكلات (Problem Soliving Objectives.) : وهذه الاهداف تسعى الى علاج بعض المشكلات المحددة الناجمة عن ظروف العمل واساليبه أو السلوك الانساني ٠ وبعد اكتشاف هذه المشكلات يمكن ايجاد وتحديد الحلول الملائمة لها ٠ وهذا النوع من التدريب يعتبر ارقى من التدريب العادى ، لانه يتطلب الالمام بالتنظيم وظروفه والقدرة على التشخيص والتحليل ٠ ان وضوح مفهوم الاهداف لحل هذه المشكلات يؤدى حتما الى التغيير الجذرى في طريقة ادارة العملية التدريبية وتطوير اجراءات التخطيط بالطريقة التي تتناسب وتلك الاهداف ٠

3- الاهداف الابتكارية (Innovative Objectives) : ان هذه الاهداف تعبر عن المستوى الاعلى من المهام التدريبية ، حيث تهتم بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ، اى تكون مبتكرة ، ترتفع بمستوى الاداء الى مؤشرات لم تصل الى تحقيقها بعد ٠ ومن متطلبات الاهداف الابتكارية وجود افراد على درجة عالية من المهارات والقدرات يمكن ان يتحصل عليها باساليب متطورة من خلال عملية التكوين والتدريب ٠

1- د ٠ علي السلمي ، ساطع رسلان ، سبق ذكره ، صفحات 16- 20 ٠

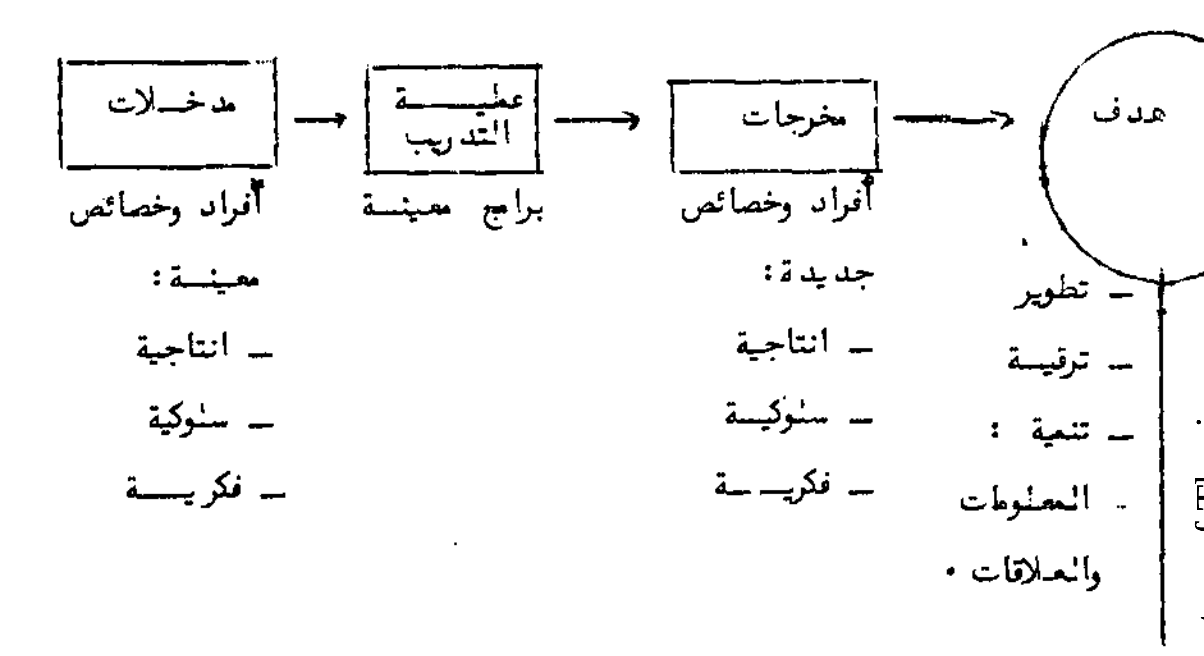
وهكذا من خلال التصور المقدم لاهداف التدريب يمكن رسم الهرم التالي الذي يبين اهداف التكوين والتدريب وعلاقته بالاحتياجات التدريبية (شكل رقم 1) •



(شكل رقم 1)

نستنتج من خلال هذا الرسم (شكل رقم 1) أن اهداف التكوين والتدريب متكاملة ، حيث تبدوا الاهداف العادية في القاعدة التي تمكن المنظمة او التنظيم من الحفاظ على سيرها العادي ، ثم تعلوها اهداف حل المشكلات التي تعمل على حل المشكلات الطارئة وضع المنظمة من الانحراف • وفي القمة الهرم توجد الاهداف الابتكارية التي تعمل على خروج المنظمة من اساليب عملها العادية الى ابتكار صيغ واساليب جديدة أفضل •

4 ـ <u>الاهداف</u> (The Objectives) : وهي عبارة عن الغايات والمقاصد أو النتائج المأمول تحقيقها من خلال عملية التدريب • وتتمثل هذه الاهداف في تطوير المهارات وتعديل السلوك والافكار والاتجاهات او تصحيح المعلومات • ومن خلال القاء نظرة على الرسم ادناه (شكل رقم 2) يتضح لنا كيف تشتغل منظومة التدريب أو مقابلة الاحتياجات التدريبية •



(شكل رقم 2 يوضح منظومة التدريب أو مقابلة الاحتياجات التدريبية) .

يتضح لنا من هذا الرسم (شكل رقم 2) ، اذا نظرنا اليه من اليسار الى اليمين ، نجد المدخلات وهي الاحتياجات التدريبية المتمثلة في تطوير وتحسين مهارات الافراد سواء كانت انتاجية أو سلوكية أو فكرية . وبعد مرور هؤلاء الافراد بعملية التدريب من خلال استفادتهم من البرامج التي تعد لهذا الغرض ، نتحصل على تزويد المتكونين أو المتدربين بالاحتياجات التدريبية التي تصبح في شكل مخرجات ، وتتمثل في خصائص جديدة اكتسبها الافراد وتكون انتاجية وسلوكية وفكرية . وفي الاخير وفي نهاية عملية التكوين والتدريب تكون الاهداف أو المقاصد المستهدفة من عملية التكوين والتدريب قد تحققت ، وقد تكون هذه الاهداف كالترقية والتطوير وتنمية المعلومات والعلاقات لدى الافراد .

المطلب الثاني

مناهج واساليب وطرق التكوين والتدريب

بواسطة بعض المناهج والاساليب والطرق يمكن تحديد احتياجات التكوين والتدريب . وفي هذا الاطار نتعرض الى النقاط التالية :

- المناهج
- الاساليب
- الطرق .

أولا : المناهـــج : لقد حدد ميجسون ثلاث مناهج[1] تستخدمها الادارة فـــي تحديد احتياجات التدريب وهي : المنهـج العاطفي أو الذاتي ، المنهج الرشيد أو الموضوعي، المنهـج العلمي أو المتكامل .

1- المنهج العاطفـي أو الذاتـي : وبموجب هذا المنهـج تسعى الادارة الى اجـراء التدريب اسوة بما تفعله التنظيمات الاخرى . اذ ا فهذا المنهج مبني على بواعث عاطفيـة وذاتيـة .

2- المنهج الرشيد أو الموضوعي : ويستخدم هذا المنهـج من قبل الادارة لاغراض منهـا تقييم الاداء ، الاستقصاءات ، تحليل العمل ، الاختبارات .. الخ من المقاييس والطرق التـي تحدد الاحتياجات التدريبية الحقيقية .

3- المنهج العلمي أو المتكامل : يستخدم هذا المنهج لتقييم الاداء ، الاستقصاءات المتعلقة بتحليل العمل ، والاختبارات وغيرها من الطرق والمقاييس التي يمكن بواسطتها تحديد الاحتياجات التدريبية .

ان المنهج الاول لايحظى باية اهميـة في عملية التدريب ، بالاضافة الى أن هذا المنهج يكلف اموالا كثيرة . والمنهجان الثاني والثالث يمكنان الادارة من توجيه عملية التدريب وجهـة صحيحـة لانهما يعتمدان على الاسلوب العلمي بعيدا عن اى تحيزا شخصي أو رغبات ذاتيـة . ويؤكـد (طالم) أن التدريب لكي يكون فعالا يقتضي تحليل احتياجات التدريب والنتائج المستهدفة منه بواسطـة مقاييس موضوعية ، وذلك باستخدام المنهجين العلمي والعملي . وعلى العموم من الصعب منع تدخل العوامل الشخصية في عملية التدريب ، بل يمكن التقليل من تدخلها فـي هذه العملية حينما تقتنع الادارة بان عملية التدريب تستهدف علاج وحل مشكلات معينـة وبذلك يمكننا أن نختار الطرق الملائمة لتحديد احتياجات التدريب .

ثانيا : الأساليـــب : من اجل تحديد احتياجات التكوين والتدريب الفردية والجماعية والعاجلة وغير العاجلـة ، والاحتياجات التي يمكن ان تحدد بطرق رسميـة او غير رسمية ، والاحتياجات التي تحددها المنظمة بامكانياتها الخاصة او تستعين بواسطة معاهد ومراكز التدريب . اذا من اجل تحديد هذه الاحتياجات يتبع اسلوبان لذلك وهما[2] : أسلوب المؤشرات العامـة وأسلوب التحليل الشامل للنظام .

1- د . علي محمد عبد الوهاب ، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ، دراسة ميدانية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، مطابع سجل العرب ، 1977 ، صفحات 17-19

2- د . علي السلمي ، ساطع رسلان ، سبق ذكره صفحات 21-27 .

١ـ أسلوب المؤشرات العامة : ومن اهم ما يشمل هذا الاسلوب ،أسلوب مؤشرات الانتاج ، مؤشرات الاداء للافراد ،مؤشرات التكاليف ،المؤشرات التفصيلية لبعض النشاطات ،وفيما يلي نتعرض الى هذه المؤشرات :

• مؤشرات الانتاج وتتمثل في المعدلات التالية :

- المعدلات المتحصل عليها كفوائد في العملية الانتاجية .
- معدل انتاج فعلي قياسا بالمعدل المستهدف .
- معدل زيادة الانتاج في فترات زمنية ثابتة .
- معدل الخدمات الضائعة أو التالفة في العملية الانتاجية .
- معدلات الاستهلاك في الموارد الانتاجية .

وهناك معدلات اخرى كمعدلات اعدة التشغيل ومعدلات التعطيل عن العمل ،ومستويات الجودة الفعلية للانتاج ،ومعدلات استخدام الطاقة الانتاجية المتاحة .

• أسلوب مؤشرات الاداء للافراد : ويشمل هذا الأسلوب المعدلات التالية :

- معدل الاداء الفردى قياسا مع المعدلات المقررة .
- معدلات غياب الموظفين عن الشغل .
- معدلات الاصابات وأسبابها التي يتعرض لها العاملين .
- معدلات دوران العمل بالنسبة لكل الفئات العمالية .

كما توجد أيضا معدلات اخرى كالجزاءات الموقعة على العاملين ،والشكاوي والمنازعات بينهم ، وتقديرات الكفاءة في تقارير العمل ،والعمل الاضافي ...الخ .

• مؤشرات التكاليف : ومنها تكلفة الانتاج ،وتكلفة الاجور ،ومتوسط التكاليف الادارية لاداء وحدة العمل .

• المؤشرات التفصيلية لاوجه النشاط : ومنها المشتريات ،التخزين ،التسويق ،الشؤون الادارية والمالية ،أعمال الصيانة ،اعمال البحوث والدراسات .

2- أسلوب التحليل الشامل للنظام : ويتمثل هذا الأسلوب في تحليل مكونات التنظيم الادارى من أجل التمكن من تقييم كل عنصر من عناصر هذا التنظيم والأنشطة التي يقوم بها ٠ ان أسلوب التحليل الشامل للنظام يعتبر أسلوبا متطورا للدراسة والبحث في قضايا وشؤون الادارة ويستهدف مايلي :

- تحديد الاهداف وتوضيحها ٠
- اختيار بدائل العمل وتوضيحها ومدى مناسبتها للتكاليف المتنوعة كالتكلفة المالية والجهد الانساني واستخدام الطاقة الالية وكذلك الاخذ بعين الاعتبار العائد الممكن من كل بديل ٠

ويتصف أو يتميز أسلوب تحليل النظام الشامل بعدد من الخصائص منها :
- يتصف اعتماده على عدة انواع من المعارف والخبرات ٠ كما يتميز بالعمل الجماعي حيث يتعاون مجموع من الخبراء في تحليل النظام لمعرفة مشاكله ٠
- يتصف كذلك هذا الاسلوب باستخدام المنطق العلمي والابتعاد عن التحيز الشخصي لانه يعتمد على اجراءات محددة تستخدم في قياس واختيار فروض وبدائل بطريقة موضوعية ٠
- يعتمد أسلوب تحليل النظم علي تكوين نموذج ، وليس بالضرورة ان يكون ماديا بل قد يكون عبارة عن خريطة او مجموعة من المعادلات ٠ وبواسطة هذا النموذج يستطيع فريق الباحثين من فهم وتفسير كيفية عمل التنظيم ٠
- يهدف هذا الاسلوب الى تعديل النظم وتطويرها كي تبلغ درجة عالية من الكفاءة في المستقبل ٠
- ان هذا الاسلوب لايغفل المناخ المحيط بالنظم حيث يحاول اظهار العلاقة بينها وبين البيئة حتي يمكن ادراك المتغيرات التي تتحكم في نتائج العمل ٠

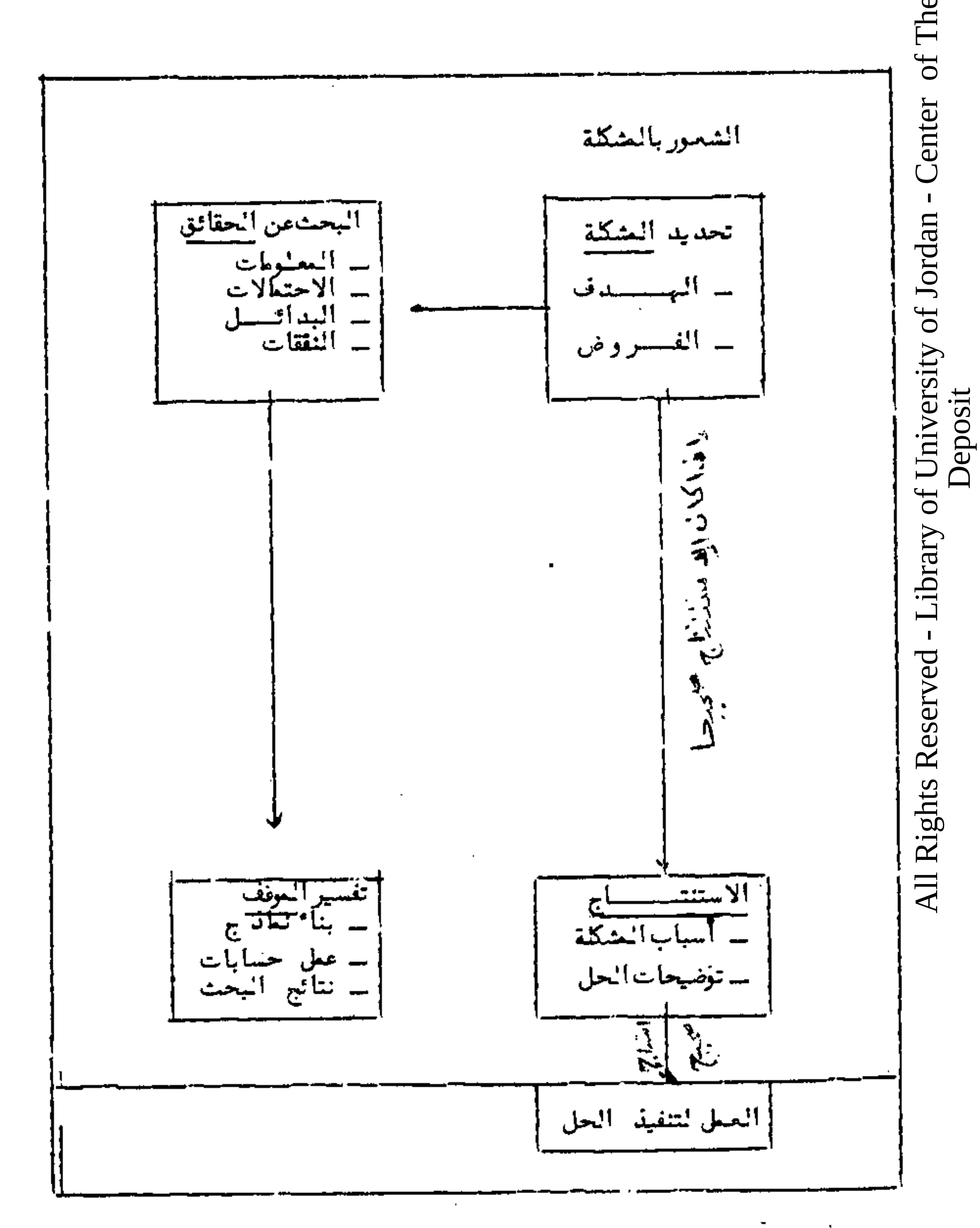
وأسلوب التحليل الشامل للنظام يتم عبر خطوات معينة وهي كما يلي :

في الخطوة الاولى يتم الشعور بوجود مشكلة ، ويتضح ذلك من عدم تحقيق الاهداف والشعور بوجود صعوبات لمشاكل تعطل ذلك ، وهذا مايقصد به الشعور بالمشكلة ٠

أما في الخطوة الثانية بعد ان تتضح الاهداف تحدد المشكلة تم تصاغ الفروض التي تمثل المشكلة واسبابها ٠ ثم تجمع المعلومات ويبحث عن الحقائق والبدائل الممكنة لحل المشكلة مع توضيح نفقات كل بديل وعائده المتوقع ٠

وفي الخطوة الثالثة والاخيرة وبعد ان تجمع المعلومات يمكن لمحلل النظم (SYSTEM ANALYST) أن يستنتج ويتصور سبب المشكلة ويختارلها الحل الملائم •

والشكل رقم 3 التالي يبين خطوات تحليل النظـم المذكورة •كما يوضح انه في حالة ما اذا كان الاستنتاج صحيحا فانه يمكن تنفيذ الحل المقترح •اما اذا كان الاستنتاج غيرصحيح فانـــه لابد من اعادة الكرة من جديد وتحديد المشكلة بواسطة فروض جديدة وصحيحة •



(شكل رقم 3 يمثل خطوات تحليـــل النظـــــــم)

ثالثا : الطرق : أما عن الكيفية او الطرق التي يمكن بواسطتها تحديد احتياجات التكوين والتدريب فهي كثيرة ومختلفة • نحاول فيما يلي أن نتعرض الى بعضها[1] :

1- تخطيط القوى العاملة : ان تخطيط القوى العاملة يسهل عملية التكوين والتدريب ، ويعتبر من الطرق التي يمكن استخدامها لتحديد الاحتياجات التدريبية • فبواسطة تخطيط القوى العاملة يمكن الحصول على الموظفين والعمال المتخصصين • وهكذا فالتخطيط يسبق التدريب ويأتي بعده ليقدم الافراد الى وظائفهم ويتم اعدادهم لها •

2- تحليل العمل : وهو عبارة عن وضع قائمة لخطوات الوظيفة ومراحلها ، من اجل دراسة كل خطوة ومرحلة ، والبحث عن امكانية ادماجها او تبسيطها • كما تدرس الادوات والامكانيات المستعملة في هذا العمل ، وبحث المهارات والمعلومات الضرورية لاداء هذه الوظيفة ، وامكانية التحسين هذه المهارات او المعلومات •

3- تحليل التنظيم : وهذه الطريقة كما قد تعرضنا لها بالتفصيل عندما تطرقنا الى اساليب تحديد الاحتياجات التدريبية •

4- تحليل الفرد : ان هذه الطريقة تهتم بالفرد المراد تدريبه ، حيث يتم درس كل الجوانب المتعلقة بالفرد مثل تخصصه وقدراته ومستواه الوظيفي واتجاهاته وسلوكه ، أي مدى حبه للعمل وتعاونه مع غيره ، وحفاظه على ادوات العمل ، وولائه للمنظمة ، ورغبته في تطوير وتنمية مهاراته ، ونسبة غيابه عن العمل •

ويقصد من تحليل الفرد معرفة اهدافه وهل تتفق او تختلف مع اهداف المنظمة • وفي اعتقادنا ان هذه الطريقة تعتبر هامة جدا حيث ان العنصر الانساني في اداراتنا بالجزائر أو في ادارات الدول النامية بصورة عامة ، وفي الادارة عموما يعتبر عصبها وشريانها •

وبالرغم من هذه الطرق العصرية التي تستعمل لتقوية الروابط بين الفرد ومنظمته فان هناك مشاكل متعددة تحول دون التوفيق بين رغبات الفرد ومنظماته • ويرجع ذلك الى قلة الامتيازات المتوفرة في الوظائف العمومية • فالمنتسبون لمختلف الادارات والمؤسسات الحكومية الوطنية في بلادنا يتأثرون من هذا الوضع ، الامر الذي يجعل اهدافهم وطموحاتهم الذاتية تختلف وتتناقض مع اهداف وطموحات المنظمات التي يشتغلون فيها ، وقد يكون هذا من بين العوامل المتعددة التي تتسبب في تدني وانخفاض مستوى الخدمات والانتاج والكفاءة في اداراتنا •

5– تقييم الاداء : يمكن للادارة من خلال عملية التقييم للاداء ان تدرك وتعرف الاحتياجات التدريبية ،وذلك بتقييم جهد الفرد من خلال انجازاته ومن حيث الكم والجودة والتكاليف والوقت.

6– الملاحظة : ويقوم بممارستها المشرف على غيره من الموظفين او العمال سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ،وبفضلها يكتشف جوانب النقص أو القصور لدى العامل الموظف . وعن طريق الملاحظة يستطيع المشرف أن يستشف الاحتياجات التدريبية والتي يكون المتدرب أو المتكون في حاجة اليها .

7– الاستقصاء : يمكن للادارة أن تستطلع رأى المديرين والرؤساء لمعرفة آرائهم في العمال والموظفين ،وبذلك يمكن التعرف على احتياجات التكوين والتدريب والتأكد اذا كان الرؤساء والمديرون قادرون على تحديد الضعف واحتياجات التكوين والتدريب لدى مرؤوسيهم .

8– الاختبارات : تجرى الادارة اختبارات معينة من اجل قبول الموظفين ،او يقصد بها كشف الاحتياجات اللازمة لترقيتهم ،وبهذا تتمكن كل منظمة او مؤسسة من حصر انواع الضعف والقصور لتعالجها بواسطة التدريب .

9– المؤشرات : وتتمثل في معدلات الانتاج والتكاليف وعطب والالات ومعدل الغيابات ...الخ وهذه المؤشرات قد تكون مادية أو انسانية أو تنظيمية ،واكتشافها يساعد على علاجها بواسطة التدريب .

10– استشارة جهات متخصصة : وتتمثل في الجامعات والمعاهد ومراكز التكوين والتدريب . وفي الجزائر يمكن ان تخصص لهذا الغرض مكاتب تعمل على تحديد انواع واحتياجات التكوين والتدريب الادارى والمهني والتقني ،وتكون هذه المكاتب تابعة الى مديريات التكوين بالوزارات الملحقة بالجامعة والمدرسة الوطنية للادارة أو لمراكز التكوين الادارى والمراكز المهنية المتعددة .

11– نتائج التدريب السابق : يمكن للبرامج التدريبية الجديدة ان تستشف نتائج التدريب السابقة لمعرفة ماذا حققت ؟ وماهي الاهداف غير المتحصل عليها ؟ وبهذا يمكن صياغة الاحتياجات التدريبية المستهدفة .

وبالاضافة الى الطرق المذكورة هناك طرق اخرى متعددة تحمل اسماء مختلفة غير ان مضمونها واحد ،او قد تكون تختلف عن التي ذكرناها نسبيا ،ومنها تحليل وتوصيف الوظائف والمهن ، وتقارير الكفاية ،تغيير نظام العمل في الهيئات أو المنظمات ...الخ .

اذا بواسطة عرضنا لهذه الطرق المختلفة التي تساعد على تحديد أحتياجات التكوين والتدريب ، يمكننا أن نستخلص بأن هذه الطرق متداخلة ومكملة لبعضها البعض ،وتختص في جوانب متعددة في مجال التكوين والتدريب . ولعل أحسن خلاصة لهذه الطرق تتمثل في المعادلة التالية التي تحدد احتياجات التكوين والتدريب (1) :

متطلبات العمل ـ مهارات العمال في هذا العمل = احتياجات التدريب

انطلاقا من هذه المعادلة اذا نستطيع ان نستنتج احتياجات التكوين والتدريب وذلك عن طريقة معرفة المهارات والفنيات والمعلومات التي ينبغي على العمال أو الموظفين اكتسابها وتعلمها لأنها تساعدهم في وظائفهم المختلفة .

1ـ عقيد محمد جمال برعي ،سبق ذكره ،صفحات 345ـ 347.

الفصـــــل الثانـــــي

طـــــرق ووسائل التكوين والتدريب الاداريةالبشرية والبيداغوجية

سوف نتعرض في هذا الفصل ـ وكما ذكرنا في تمهيد القسم الاول ـ الى مجموعة اخرى من مرتكزات عملية التكوين والتدريب الاداري ، وتتلخص فيما يلي :

المبحث الاول : طرق ووسائل التكوين والتدريب •

المبحث الثاني : المكون أو المدرب •

المبحث الثالث: قياس فاعلية عملية التكوين والتدريب الاداري •

المبحث الاول

طرق ووسائل التكوين والتدريب

في هذا المجال سنتناول طرق ووسائل التكوين والتدريب بالاسلوب الذي يجعلنا نتعرف بصورة عامة عن هذه الطرق والاساليب المعروفة والمطبقة • كما اننا سوف نستنتج كل طريقة بما يناسبها من مواضيع التكوين والتدريب ، وليس غرضنا ان نتطرق لها بهذه الكيفية قصد التعمق فيها من كل الجوانب ، وانما نستهدف ابراز اهميتها كمرتكز من المرتكزات عملية التكوين والتدريب الاداري •

ويجدر بنا ان نشير الى ان اغلب المراجع والمصادر التي امكنا الاطلاع عليها تناولت هذه الطرق والوسائل بشكل متشابه وان اختلفت احيانا اسماء ومصطلحات هذه الطرق والاساليب • مع العلم كذلك ان هناك طرق اخرى لم نذكرها لاننا لم نستهدف حصرها ، انما اردنا بحث ماهو شائع منها ومستخدم سواء في بلادنا أو في البلدان السائرة في طريق النمو وكذلك البلدان المتقدمة • وسوف نتعرف الى هذه الطرق والوسائل التي تتلخص في النقاط التالية

المطلب الاول : طرق التكوين والتدريب الجماعية والفردية وتشمل مايلي :

- طريقة المحاضرات •
- طريقة دراسة الحالات •
- طريقة المؤتمرات •
- طريقة فرق المناقشة •
- طريقة المباريات الادارية •

- طريقة الندوات .
- طريقة تقمص أو تمثيل الدور .
- طريقة تدريب الحساسية •
- طريقة التدريب على اتخاذ القرارات •
- طريقة الاعمال التطبيقية •
- طريقة دراسة المشاريع •
- طريقة التمارين العملية •
- طريقة المناظرات •

ومن الطرق والاساليب التدريبية الفردية نخص بالذكر :

- طريقة دروس المراسلة •
- طريقة القراءة الموجهة •

المطلب الثاني : بعض وسائل التكوين والتدريب :

- الوسائل التعليمية •
- الوسائل التثقيفية •

المطلب الثالث: كيف يتم اختيار أو تحديد طرق ووسائل التكوين والتدريب •

المطلب الاول

طرق التكوين والتدريب الجماعية والفردية

١- طريقة المحاضرات : كانت ولا زالت طريقة المحاضرات تستخدم في التعليم والتكوين والتدريب • ورغم أن البعض ينظر اليها على انها صارت قديمة ، غير انها لا زالت تحافظ على مكانتها ودورها في التعليم • والمحاضرة عبارة عن حديث صادر من المحاضر أو المكون أو المدرب أو مجموعة من المحاضرين أو المدربين ، حيث يقدم فيها المحاضر موضوعا مترابط الافكار كان قد قام باعداده قبل القائه على الحاضرين او المتدربين •

والمحاضرة تعتبر وسيلة او طريقة لتثقيف وتعليم الاعداد الكبيرة من الافراد المستمعين لها ،فضلا عن كونها تمكن المحاضر من تقديم الكثير جدا من المعلومات والبيانات في وقت قصير نسبيا [1] .

وفي بلادنا بالجزائر نستخدم كثيرا طريقة المحاضرات في مؤسساتنا ومعاهدنا وجامعاتنا ومراكز التكوين المختلفة المهنية والادارية ،ومعاهد التربية ،والمدرسة الوطنية للادارة ...الخ ، كما تستخدم هذه الطريقة في معظم مؤسسات التكوين والتعليم في كل الدول النامية منها والمتقدمة .

((ومعروف ان القوات الجرية في الولايات المتحدة الامريكية تستخدم 90٪ من تعليمها بطريقة المحاضرات ،كذلك في برامج التدريب التعليمي في كثير من فروع القوات البرية يزداد التركيز والاهتمام بالشدة بالقدرة على القاء المحاضرات [2] .))

ويرى البعض أن المحاضرة تستخدم عندما يتجاوز عدد المستمعين عشرين فردا ، ومن بين محاسن المحاضرة وافضلياتها عن الطرق الاخرى انه :

- بواسطة المحاضرة يمكن شرح موضوع ما في مدة قصيرة .
- المحاضرة مباشرة بدرجة كبيرة واكثر وضوحا .
- تمكن المحاضر من ان يتحكم ويراقب محاضراته .
- تعوض نقص المحاضرين .

ففي الجزائر واغلب البلدان السائرة في طريق النمو ،نحن في حاجة الى المحاضرين والمكونين في مختلف القطاعات ،وهذا ما يعطي اهمية وفعالية لطريقة المحاضرة لأنها تقلل من نقص المحاضرين وذلك عن طريق مقابلة محاضر واحد لعدد كبير من المتكونين أو المتدربين .

وبالرغم من اهمية المحاضرة فانها لم تسلم من بعض العيوب والمآخذ ومنها :

- قد ينشغل المحاضر او المدرب بالقاء محاضراته مما يجعله لايتتبع مدى قدرة المتدربين او السامعين ومعرفة درجة استيعابهم لموضوع المحاضرة ،وهذا قد يؤدي الى الملل وخلق السأم في نفوسهم [3] .

1- عقيد محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية ، القاهرة ،الناشر عالم الكتب ،الطبعة الاولى 1973 ،ص 60 .

2- د . محمد عفيفي حمودة (المترجم) ،بعض الاساليب الفنية للتدريب والتنمية الادارية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1972 ،ص 107 ،عن :
Training and Developement, Hand book, Edited by R.L, Bittel. L.R.

3- عقيد محمد جمال برعي ،التدريب والتنمية ،سبق ذكره ،ص 61 .

- ان اسوأ الطرق التي تستخدم في طريقة المحاضرة ،هو اكتفاء المحاضر بالقاء محاضراته
- دون ان يترك للطلاب او المتدربين اي فرصة للمناقشة او ابداء ارائهم وانطباعاتهم وطرح الاسئلة •

ومن جهتنا نرى أن مشاركة الطلاب او المتدربين في طرح استفساراتهم واسئلتهم عقب كل محاضرة يمكن المحاضر او المكون من ازالة الغموض والتعقيد الذي قد يحدث لدى البعض، وهي فرصة للمحاضر لكي يعيد التركيز على بعض النقاط الغامضة ليزيدها شرحا وتفسيرا •

- ان الاكثار من الاعتماد على طريقة المحاضرة تجعل المتكون او المتدرب يقتصر على الاستماع وتسجيل الملاحظات في حين ينبغي ان يتعدى نشاطه هذا • (1)
- ان طريقة المحاضرة غير فعالة احيانا في تدريب علم الادارة العامة الذي اساسه الاعتماد على التدريب ،فلذلك من الضروري التعرض لمعطيات علمية وفنية ،وهذا مايجعل نقل المعلومات عن طريق المحاضرة لايكفي لتغطية هذه المعطيات • (2)

كما أننا نرى من جهتنا ان طريقة المحاضرة لها علاقة بالمحاضر او المكون ،ذلك أن هذا الاخير اذا كان على كفاية وقدرة ودراية بالاسلوب العلمي للالقاء المحاضرات استطاع ان ينقل المعلومات الى المتدربين ، ويفيدهم بواسطة هذه الطريقة ،وان انعدام ذلك يؤدي الى عدم فعالية طريقة المحاضرة •

واستدراكا لعيوب طريقة المحاضرة يستحسن ان :
- تستعمل طريقة المحاضرة في مواضع معينة •
- جعل وقت المحاضرة بنسبة ثلث الوقت المخصص لتدريس المادة •
- على المحاضر او المدرب أن يخصص وقتا لتقبل الأسئلة التي يطرحها المتدربون والاجابة عليها •
- على المدرب ان يستخدم طرقا اخرى غير المحاضرات في الوقت الباقي لتدريس المادة • (3)

2- طريقة دراسة الحالات : لقد اصبحت دراسة الادارة في القطاعين الخاص والعام بواسطة دراسة الحالات منتشرة بكثرة منذ 1919 ،ويمكن تعريف دراسة الحالات في مجال تطبيقها في الادارة العامة بانها ((صورة موجزة للتاريخ الاداري الذي يصف الطريقة التي عالج بها موظف او مجموعة من الموظفين مسألة ادارية معينة ،وكيفية اتخاذ احدى القرارات بشأنها وتنفيذ ذلك القرار •)) • (4)

1،2،3- د • حسن الحلبي ،تدريب الموظف ، سبق ذكره ،ص 89-90•

4- // // // // // // ص 96•

وتتمثل طريقة دراسة الحالات في توزيع مجموعة من المراجع على المتدربين ، ويطلب منهم سواء بطريقة جماعية او فردية دراسة حالة معينة ،وبعد انجازها يجتمع المتدربون لـ [illegible] تشتها تحت اشراف المدرب او الاستاذ •

وقد تجرى دراسة الحالات باسلوب اخر ،وهو قيام المتخصصين بكتابة الحالات واعدادها ، ويتولى مدير التدريب تحديد عدد المتدربين ومكان انعقاد الدورة واعداد ترتيبتها ،كفترة الاجتماع واختيار الاساليب الفنية التي تستخدم في الدورة • ويقوم مدير الدورة بدعوة المتدربين وافتتاح الدورة والاشراف عليها • كما يشمل ذلك الجوانب التنظيمية للدورة ثم نموذج* لدراسة الحالات المطبقة في الدورة •(1)

وتتلخص الخطوات التي يجب ان تتبع في طريقة دراسة الحالات فيمايلي :(2)

- توزع الحالة على الحاضرين.
- تقرأ الحالة امام الحاضرين بصوت مرتفع •
- يقوم المتدربون باعداد الاجوبة •
- تدور مناقشة بين المتدربين •

وعن اهمية هذه الطريقة لاحظنا أن كل المراجع والمصادر التي استطعنا الاطلاع عليها في هذا المجال تؤكد على أسلوب دراسة الحالات وتعتبرها وسيلة لتطوير قدرات الافراد على التفكير والتحليل واتخاذ القرارات في عدة حالات ومشاكل مختلفة وليس القصد منها التركيز على مشكلة معينة • كما ان استخدام هذه الطريقة يتطلب توافر المراجع الضرورية وتأمين الوسائل الكافية لها ، والمؤهلات لدى المدرب والوقت اللازم لفترة التدريب والاعتمادات المالية الضرورية لها •

1- د • محمد عفيفي حمودة ،سبق ذكره ص 35 •

2- عقيد محمد جمال برعي ،التدريب والتنمية ،سبق ذكره ص 89 •

* نشير الى انه لايوجد نموذج وحيد لدراسة طريقة الحالات ،بل كان هذا الاسلوب في تجدد مستمر ،مما ادى الى تعدد نماذج دراسة الحالات بحيث يتلائم كل نموذج مع ظروف معينة • ومن اهم هذه النماذج نموذج هارفارد ونموذج وارتون ونموذج هينلي ونموذج المواقف ،ولكل هذه النماذج اهدافها ومزاياها وعيوبها ومجالات استخدامها ،ولمزيد من الاطلاع على هذه النماذج يمكن مراجعة الذكتور محمد عفيفي حمودة ،المرجع السابق ذكره ،صفحات 35-45 •

وحرصا منا على استخدام هذه الطريقة بكيفية ناجحة نرى انه من الافضل الاعتماد على الاساليب الاتية [1] :

- يجب ان تكون الحالة مستخلصة من الواقع العملي •
- يجب توزيع الحالة المعروضة على المتدربين او الدارسين قبل مناقشتها بوقت كاف •
- تجمع عدة حالات مختلفة للاستفادة منها في مواقف تدريبية متنوعة •
- عدم اهمال خبرة الفنيين والمتخصصين في هذا المجال •
- تقسيم المتدربين الى مجموعات صغيرة اذا كان عددهم كبيرا •
- تكتب الحالات الطويلة قبل تقديمها شفويا •
- توفير كل البيانات الضرورية للحالة المعروضة •

وللوقوف على مدى نجاح دور دراسة الحالات هناك عدة طرق لتقييمها [2] وهي :

- طريقة الاستقصاء •
- التقييم الشفوي في نهاية الدورة •
- التقييم المشترك اثناء الدورة •
- المتابعة •
- التقييم عن طريق استدعاء خبير خارجي عن هيئة تنظيم الدورة ليقوم بتحليل نتائج الدورة من وجهة نظر محايدة •

3- طريقة المؤتمرات : وهذه الطريقة تعتبر هي الاخرى من الطرق الجماعية التي تستخدم في عدة اغراض منها التدريب الاداري من اجل رفع مستوى كفاءات الموظفين •ويعرف المؤتمر بانه [3] :
((فن التشاور الجماعي في شكل رسمي او انه اجتماع محدد لمناقشة بعض الموضوعات او الاعمال))
ومن هذا التعريف يتضح لنا ان العمل ضمن هذه الطريقة يتم بصورة جماعية وبواسطة التشاور بين المؤتمرين ، وهذا من اجل الوصول الى نتائج ايجابية لحل مشكلات معينة ،او يتم تحديد موضوعات معينة تناقش في ايام انعقاد المؤتمر حتى يتم اثرائها بمختلف الآراء والخبرات والمهارات المختلفة •

وتعتبر المؤتمرات طريقة هامة اذا توافرت لدى المؤتمرين المهارات الضرورية ،وتعد من عوامل وشروط استخدام هذه الطريقة • وتنقسم المؤتمرات الى قسمين هما :

1- عقيد محمد جمال برعي ،التدريب والتنمية ،سبق ذكره ،ص 89- 90•

2- د • محمد عفيفي حمودة ، سبق ذكره ،ص 65 •

3- د • محمد عفيفي حمودة ،سبق ذكره ،ص72 •

- قسم المؤتمرات الادارية .
- قسم المؤتمرات التدريبية .

فالمؤتمرات الادارية تعقد لعلاج مشكلة ادارية معينة قصد التخلص من بعض العيوب التي يعيب التنظيم الاداري ، وليس غرض هذه الطريقة التدريب فحسب بل يكون التدريب عملا ثانويا هدفه تشجيع المؤتمرين وتبصيرهم بطرق التحليل والبحث عن علاج المشكلات الادارية .

والمؤتمرات التدريبية يمكن ان تكون وسيلة تدريب عامة اذا كان الاعضاء المشتركون فيها على دراية وخبرة تمكنهم من مناقشة الموضوعات المطروحة للبحث . كما أن للمؤتمرات فائدة اخرى وهي تدريب الاعضاء القدامى العاملين بالاجهزة والمنظمات المختلفة وتزويدهم بالمعلومات والمعارف التي تهمهم في مجالات عملهم.(1)

وحتى يتعمق فهمنا لطريقة المؤتمر باعتباره وسيلة او طريقة للتكوين والتدريب الاداري ، فمن الضروري ان نميزه عما يشبهه من تجمعات ، حيث انه يختلف اسلوب المؤتمر عن اسلوب الاجتماع وذلك فيما يتعلق باستخدام المؤتمر كوسيلة للتدريب الاداري ويتضح ذلك من الجدول التالي :

1- عقيد محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية ، سبق ذكره ، ص 105- 106 .

جدول يوضح الفروق بين الاجتماعات والمؤتمرات

المؤتمرات	الاجتماعات	العنصر
تشجيع التفكير الجماعي نحو مشكلة مشتركة	تغطية موضوعات أو بيانات محددة باسرع ما يمكن	الغرض
بين 12، 10	غير محدد	عدد الحاضرين
الأعضاء المشتركون	محاضرة بواسطة مدير الاجتماع وتقارير الاعضاء وبيانات بحوث دراسة الحالات	صدر البيانات
مناقشات حرة تحت قيادة رشيدة وموجهة للمؤتمر	تحكمها قواعد رسمية	الاجراءات
ترشيد تفكير المجموعة والحصول على الموافقة على أفكار المجموعة	حفظ النظام واتباع جدول الاعمال وقد يضطر الى أن يحاضر	مسؤولية المدير
القدرة على توجيه تفكير المجموعة ومراقبة المناقشات وتلخيص الافكار	الدراية بقواعد الأسلوب	خصائص المدير
المناقشة السليمة وموافقة الأعضاء	اقتراح أفكار والاقتراع عليها	طريقة الاتفاق
الخرائط والملخصات الناتجة من خلال مناقشات المجموعة	المذكرات التي تحفظ بها السكرتارية	التلخيص

المصدر: د • محمد عفيفي حمودة ،مرجع سبق ذكره ،صفحة 73•

4ـ طريقة فرق المناقشة : ينقسم بموجب هذه الطريقة المتدربون الى مجموعات فرق من أجل مناقشة مواضيع معينة من المادة التي تدرس، • وتكمن اهمية هذه الطريقة في فوائدها الكثيرة بالنسبة للمتدربين الذين يهمهم الاستفادة من الخطوط* الجديدة المتعلقة بالموضوع المعروض للمناقشة وتمتاز هذه الطريقة بشيء آخر وهو انها تقوي في المتدرب ملكة المناقشة والثقة بنفسه واحترام آراء الاخرين (1) •

كما يستخلص من المناقشة استنتاجات ايجابية اذا وجهت من قبل من يديرونها التوجيه السليم، وخاصة اذا التزم المشتركون بالموضوعات المقررة واتيحت لهم فرصة تغطية المواضيع من كافة الجوانب • واكثر من ذلك فان المناقشة تكشف عن العناصر الجديدة وتنمي ملكة التفكير وروح الحوار بين المتدربين او الطلاب •

ومن بين العوامل التي تساعد على انجاح طريقة المناقشة نذكر مايلي :

- من الضروري ان تكون موضوعات المناقشة تتطابق والتخصصات المتحصل عليها من قبل الدارسين •
- يجب على كل مشارك ان يفتح صدره لآراء غيره •
- يجب على المتدربين ان يكونوا على علم مسبق بمواضيع المناقشة •
- خلق الجو المناسب للمناقشة والابتعاد عن المؤثرات الشخصية او المنازعات •
- ان الاختلافات في الاراء امر لابد منه ،وعلى هذا يجب العمل على ان لا تتحول هذه الاختلافات الى عداء بين المتدربين •
- جمع خلاصة للاقتراحات والمناقشات والحلول والتوصيات التي تقدم (2) •

5ـ طريقة المباريات الادارية : طبقا لهذه الطريقة تقسم جماعة المتدربين ـ المديرين ـ الى مجموعات صغيرة يتراوح عددها مابين 5 إلى 7 افراد ،ويفترض ان تمثل كل مجموعة شركة او ادارة معينة ،وقبل موعد المباراة تعطى تعليمات محددة عن هذه الشركات أو الادارات للمتدربين الذين يمثلونها • وتقسم المباريات أو المباراة الى عدد من الجولات ،يقوم افراد كل شركة او ادارة اثنائها بمراجعة البيانات والمعلومات التي اعطيت لهم من اجل اتخاذ قراراتهم التي تتعلق بموضوعات المباراة • وفي نهاية المباراة تعلن النتائج النهائية ويعقد

1ـ حسن الحلبي ،تدريب الموظف ،سبق ذكره ،ص 95•

2ـ عقيد محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية ، سبق ذكره ، ص 74ـ75•

اجتماعا م لتقييم المباراة .[1]

وقد بدئ العمل بهذه الطريقة في الولايات المتحدة الامركية منذ 1956 . وتستخدم طريقة المباريات الادارية في التنظيمات المختلفة التعليمية والصناعية . كما تقوم بعض الكليات والادارات بالتدريس بهذه الطريقة ، ((وتركز معظم المباريات على المباراة الادارية العامة مثل نظرية التنظيم ، التخطيط طويل الاجل ، اتخاذ القرارات ، الاتصالات ، الاستخدام الكفوء للاموال والوقت والمواد والعطالة .))[2]

لقد تعددت نماذج المباريات . فمنها نماذج الادارة ، محطات الغاز ، نماذج للتوزيع ، نماذج للبنوك واخرى للصناعات البترولية . كما توجد انواع كثيرة من المباريات الادارية .

وقد كانت توجه معظم المباريات الى مستويات الادارة العليا والادارة التنفيذية غير انها بدأت توجه للمستويات السفلى في السنوات الاخيرة . ونحن الان في حاجة الى اعداد مباريات تدريب للمستويات الاشرافية . ولا يفوتنا ان نشير الى ان تكاليف هذه الطريقة مرتفعة سواء من ناحية الاموال أو الافراد وذلك اذا قارناها بأية طريقة اخرى .

6- طريقة الندوات : ويقصد بهذه الطريقة تنظيم حلقات للمتدربين ينصرفون من خلالها الى اعمال البحث الشخصي ، وتقوم على مسألتين هما :

- للبحوث الشخصية التي يقوم بها المتدرب .
- مقارنة البحوث والتحقيقات التي يجريها اعضاء الفريق ضمن الحلقات والجلسات التي يعقدونها .[3]

وطريقة الندوات تجمع بين اسلوبين للتكوين والتدريب حيث تأخذ من خصائص المحاضرة ، وهذا حينما يعرض كل متحدث وجهة نظره ، ومن خصائص طريقة المناقشة ، وهذا الاسلوب من التدريب يناسب المستويات الادارية العليا[4] . كما ان هذه الطريقة تساعد على تطوير معارف وقدرات المتدربين في استعمال الطرق والاساليب العلمية في البحث ، واثراء مواضيع الندوة بالمعلومات المختلفة عن طريق المناقشة ، كما تبرز العمل الشخصي والرغبة الذاتية في تقبل التدريب .

1- د . علي السلمي ، التدريب الاداري ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، مطبعة المعرفة ، اكتوبر 1970 ، ص 46 .

2- د . محمد عفيفي حمودة ، سبق ذكره ، ص 16 .

3- د . حسن الحلبي ، تدريب الموظف ، سبق ذكره ، ص 94

4- د . علي السلمي ، سبق ذكره ، ص 45 - 47 .

7 ـ طريقة تقمص أو تمثيل الدور (Role Plying) : وهذه الطريقة تعني قيام أحد الأشخاص بتمثيل دور معين موضوعه مشكلة ما تتعلق بالتكوين أو التدريب الاداري أو غيره، ومن خلال تقمص أو تمثيل الأدوار يبرز هؤلاء آرائهم واتجاهاتهم قبل انطلاق المناقشة • وبعد انتهاء الدور تتم المناقشة بين الذين مثلوا الدور والمتدربين ـ الدارسين ـ والمدرب، وتوضح عندئذ الاتجاهات التي سادت التدريب وما تخللها من انحرافات وأخطاء • (1)

وهذه الطريقة تستخدم عادة في التدريب على العلاقات الانسانية وأساليب الاشراف والقيادة • كما أن هذه الطريقة المعروفة في الادارة العسكرية، حيث يقوم في التدريبات العسكرية فريقين بتمثيل خصمين متحاربين، وتدور بينهما معركة تستخدم فيها (الذخيرة) وكل لوازم المعركة •

كما يمكن أن يتدرب بواسطة هذه الطريقة رجال القانون عن طريق تمثيل محكمة تجتمع هيئاتها لتنظر في قضية معينة • يقوم المتدربون بتقمص شخصيات هذه المحكمة • ودور المدرب في هذه الطريقة يتمثل في تقديم موضوع التمثيل والتدريب، ويعلق على الاجراءات المتخذة فيها، ويقدم الانتقادات للذين تقمصوا الادوار • (2)

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تمكن المتدرب من التعبير عن شخصيته وأرائه ولكن على لسان شخص آخر ((الدور))، وهكذا لا يجد أي حرج في ابداء آرائه التي قد ترفض من قبل الآخرين •

ومن عيوب هذه الطريقة قد نلاحظ أن تقمص الأدوار يمكن أن يضعف من فاعلية التكوين والتدريب أحيانا، وذلك في حالة عدم اتقان الادوار من قبل المتدربين حيث يسود قاعة التدريب عدم الرضا مما يكن له انعكاساته على غاية التدريب المنشود بواسطة هذه الطريقة • وعلى هذا ينبغي على الذين يتقمصون الأدوار أن يكونوا على اطلاع كبير بالتمثيل كفن وادراكهم ومعرفتهم لموضوع التكوين والتدريب وكل ما يتعلق به •

8 ـ طريقة تدريب الحساسية : وتهدف هذه الطريقة الى زيادة حساسية المدير ورد فعل تصرفاته بالنسبة للآخرين، كما تستهدف هذه الطريقة معرفة المتدرب لآراء الآخرين فيه هو شخصيا • وبواسطة هذه الطريقة يجتمع المتدربون ويتناقشون فيما بينهم بلا جدول عمل أو هدف معين • ودور المدرب يتمثل في تتبع المناقشات والعمل على توجيهها بدون تدخل مباشر، وهذه الطريقة تكشف

---

1 ـ د • علي السلمي، التدريب الاداري، سبق ذكره ص47 •

2 ـ د • حمدى أمين عبد الهادى، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة، دراسة الاصول العامة للتنمية الادارية وتطبيقاتها المقارنة، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، 1966، ص 347 •

3 ـ د • على السلمي، التدريب الاداري، سبق ذكره، ص 76 •

العلاقات الحقيقية القائمة بين المتدربين ، والكثير منهم لا يحتمل اظهار هذه الحقائق الذاتية ، كما أن البعض الآخر قد ينهار عصبيا حينما تكشف حقيقته . (1)

9 - طريقة التدريب على اتخاذ القرارات : بواسطة هذه الطريقة يقوم المدير بالتدريب على اتخاذ قرار معين بعد أن يوضع في موقف يماثل العمل الاداري ، حيث يستقبل البريد المتضمن لعدة مشاكل ادارية ، ويطلب منه اتخاذ قرارات معينة تبعا لما تحتويه هذه المشاكل من معلومات . وينفذ هذا الأسلوب بين المتدربين فيجلس كل متدرب في مكان منعزل بعد أن تسلم له عدة أوراق تمثل البريد الذي يحتمل أن يصله ، ودوره في هذه الحالة يتمثل في النظر الى هذه الأوراق واعطاء الحلول المناسبة .

ويعطى كل متدرب نفس الأوراق والموضوعات المأخوذة من قبل زملائه ، وفي نهاية اليوم يعقد اجتماعا لكل المتدربين . وعلى كل متدرب أن يعرض الحل الذي يراه مناسبا ، وبعد ذلك يتم مناقشة رأيه ، ويتم الاتفاق على الحل بشكل جماعي ، وأحيانا قد لا يتم الاتفاق . (2)

وأهمية هذه الطريقة كما يبدوا لنا من مضمونها ، أنها تستهدف حسن اتخاذ القرار المناسب للمشكلة الادارية المعروضة ، وذلك عن طريق استنتاجها من خلال الحالات التي تضمنتها الأوراق الموزعة على المتدربين . كما أن العمل الجماعي أثناء التدريب يقلل من دائرة الأخطاء المحتملة وهذا ما ينتج عنه بالضرورة تقريبا صوابية القرار . كما أن هذه الطريقة تفيد كثيرا الذين يستقبلون المشاكل الادارية في شكل بريد ومراسلات .

10 - طريقة الأعمال التطبيقية (Travaux Pratiques) : يقصد بالأعمال التطبيقية كل عمل يمكن أن يكلف به المتدرب لاظهار مبادراته الفكرية وتحقيق بعض التمارين العملية . وتبعا لهذه الطريقة يتم تكليف المتدربين من قبل الأستاذ المدرب بدراسة حالة ادارية يجري تصورها لاحدى الادارات العامة أو لجماعة معينة من الموظفين . وهذه الطريقة تساعد على تطوير كفاءات وقدرات المتدربين في اتخاذ القرارات ، كما يتعودون بفضلها على الأسلوب الاداري في الكتابة . وهذه الطريقة تستعمل بدرجة كبيرة في معاهد الادارة العامة ومراكز التدريب .

---

1 - د . علي السلمي ، التدريب الاداري ، سبق ذكره ، ص 47 - 48 .
2 - // // // // // // ص 18 .
3 - د . حسن الحلبي ، سبق ذكره ، ص 91 .

ونحن بدورنا لاحظنا استعمال طريقة الاعمال التطبيقية في بلادنا الجزائر سواء في الجامعة أو في المدرسة الوطنية للادارة او في مراكز التكوين الاداري • وحسب تجربتنا المتواضعة في الجامعة رأينا ان هذه الطريقة تعتمد بدرجة كبيرة على الاستاذ او المكون وتحقق التعاون الجماعي وتفسح المجال امام الطلاب او المتكونين لاظهار قدراتهم في علاج الموضوعات التي تدرس وخاصة اذا توافرت لها الشروط الموضوعية من دور البحث ومكتبات ومراجع متخصصة ••• الخ •

11 ـ طريقة درس المشاريع (La méthode de l'étude projet) :

تقوم هذه الطريقة على تكوين فريق من المتدربين يكلفون بدراسة مشروع معين في سبيل ايجاد حلول لحالة ادارية معينة ، وعلى الفريق ان يقوم بالتحقيق وجمع المعلومات للمشروع المقترح •

ان نجاح هذه الطريقة يعتمد على الشروط التالية :

- ان يكون المدرب ماهر في عرض المشروع وتحديده •
- يجب ان تتوافر وسائل وامكانيات البحث والمعلومات •
- يجب ان يتوافر الوقت اللازم •

وهذه الطريقة تستخدم بصورة محدودة جدا ، وقد يعود سبب في ذلك الى عدم استعداد بعض المتدربين لبذل جهود كبيرة في تحضير مواد الدراسة[1] • ونعتقد من جهتنا انه لا يمكن أن نعمم هذه الظاهرة على كل المتدربين • فقد يوجد من بينهم من يملك ارادة الجد والعمل وخاصة اذا منح هؤلاء بعض الامتيازات الوظيفية والاجتماعية ، ورصدت لهم كل الوسائل والامكانيات الضرورية التي تتطلبها هذه الطريقة •

12 ـ طريقة التمارين العملية (La méthode des excercices pratiques) :

تتميز هذه الطريقة عن طريقة درس المشاريع في انها تدرس مشروع حقيقي حسي يختار من واقع الادارة نفسها • وتتبع في هذه الطريقة الخطوات التالية :

- يحدد المشروع بالاتفاق مع الادارة المعنية بالتمرين •
- تأمين انخراط الفريق في صفوف موظفي الادارة المعنية •
- اجراء الدراسات والابحاث في الادارة المعنية تحت اشراف مسؤولي التدريب •

---

1 ـ حسن الحلبي ، سبق ذكره ، ص 82 .

ان هذه الطريقة تمكن المتكون أو المتدرب من الاطلاع على واقع الادارة وما يجري بداخلها ، غير ان تطبيقها احيانا يتم بشكل فردي بينما يجب ان تنجز بطريقة جماعية وهذا ما يقلل من فائدتها • (1)

13 ـ طريقة المناظرات : تتم طريقة المناظرات عن طريق مباراة بين فريقين يتألف كل منهما من عضوين أو ثلاثة وتجري المناقشة بينهما في موضوع ما ، سياسي او اداري او غيرهم • ويكون الهدف من المناظرة هو اتخاذ قرار بشأن موضوع المناقشة •

ولنجاح هذه الطريقة في علاج حالات معروضة ، ينبغي اختيار موضوع المناقشة بحيث يكون مناسبا لمستوى ومعلومات الفريقين • ولهذه الطريقة بعض العيوب منها : اثارتها للمناقشة الحادة التي تؤدي الى الضغينة والحقد ، وقد تؤدي احيانا الى تقديم بيانات خاطئة ، او الى التعصب لرأي أو اتجاه ما واخفاء الحقيقة وهذا طمعا في الفوز في المناقشة والمنافسة • (2)

هذه هي باختصار اغلب الطرق الجماعية المستعملة في عملية التكوين والتدريب وفي التكوين والتعليم بصورة عامة ، اما بالنسبة للطرق والاساليب التدريبية الفردية فانها تتلخص فيما يلي :

ـ طريقة دروس المراسلة •

ـ طريقة القراءة الموجهة •

14 ـ طريقة دروس المراسلة : ان هذه الطريقة تشبه الدروس النظامية المعروفة حيث انها تشمل نفس الموضوعات وهي مرتبة ترتيبا منهاجيا وعلميا ، واختلافها عن الدروس النظامية هو تلقي المتدرب لهذه الدروس بواسطة المراسلة • وبعد دراسة واستيعاب هذه الدروس ترد الاجوبة من المتدرب وتبعث الى المدرب او المكون حتى يصححها ويعلق عليها •

واهمية هذه الطريقة تبدو في كونها تقضي على الصعوبات الناجمة عن بعد مكان التكوين والتدريب • ومن بين عيوبها احيانا نجدها لاتحقق الفائدة الكاملة للتدريب ، لان التدريب يعتمد على المناقشة والتأثير الشخصي للمكون او المدرب ، كما ان تكاليفها باهضة • (3)

ونعتقد من جهتنا ان هذه الطريقة اذا كانت فعاليتها نسبية او منعدمة في الموضوعات الخاصة •

---

1 ـ حسن الحلبي ، سبق ذكره ، ص 94 •
2 ـ عقيد محمد جمال برغفي ، التدريب والتنمية ، سبق ذكره ، ص 99 ـ 100 •
3 ـ د • حمدي امين عبد الهادي ، سبق ذكره ، ص 351 •

في المشكلات الادارية وعلم الادارة بصورة عامة ،فانه لايمكننا ان ننفي او نقلل من اهميتها كطريقة لها دورها في القضاء على الصعوبات المتمثلة في نقص مؤسسات ودور التعليم العام وتركزها في مناطق معينة ، خاصة انها ذات اهمية بالنسبة للتعليم النظري العام اي غير الدقيق والمتخصص كما هو الحال في علوم الادارة •وقد ساهمت في هذا الاطار طريقة دروس المراسلة في بلادنا في تغطية حجم كبير من التعليم الاساسي والثانوي •

15ـ طريقة القراءة الموجهة : تستهدف هذه الطريقة تمكين الموظف من معرفة علاقة وظيفته بسائر نشاط المنظمة وتزويده بكل المعلومات عنها • وتشمل هذه القراءات ((المحاضرات المكتبية ومواد المحفوظات كالمراسلة والنشرات والمذكرات والوثائق الرسمية والكتب الدورية الصادرة عن المنظمة (1) •)) •

ويمكن زيادة الفائدة من هذه الطريقة بواسطة المقابلات بين المشرف والموظف • وهذه الطريقة تفيد المتدربين وذلك بتزويدهم بالمعلومات الخاصة بالوظيفة العامة والالمام بنشاط وحدتهم والتكيف مع اوضاع المنظمة وطبيعة العمل فيها • وقد تخصص للموظفين نوادى ومكتبات للقراءة مزودة بالمراجع المتعلقة بمختلف العلوم لتوسيع افاقهم وتيسير افادتهم في مجال عملهم •

المطلب الثاني

بعض وسائل التكوين والتدريب

ان وسائل التكوين والتدريب لها دورها الفعال في تحقيق عملية التكوين والتدريب ،وان توافرها يسهل انجاح البرنامج التدريبي ، وتتمثل هذه الوسائل كما يراها الدكتور حسن الحلبي (2) • فيما يلي :

- وسائل التعليم (Matériel d'enseignent) •
- الوسائل التثقيفية (Matériel didactique) •

وفيما يلي نتعرض الى هذه الوسائل :

---

1 ــ د • حمدي امين عبد الهادي ،سبق ذكره ص 351•

2 ــ د • حسن الحلبي ،سبق ذكره ،صفحات 106ـ 111•

1 ـ الوسائل التعليمية : يواجه المسؤولون عن عطية التكوين والتدريب صعوبة تأميــــن المراجع الضرورية للمتدربين • وهذه الظاهرة نعاني منها نحن في الجزائر اذ نلاحظ في مختلف موءسساتنا التكوينية والتعليمية نقص المصادر والمراجع العلمية المتخصصة في بعض الموضوعــات• وتزداد حدة هذا النقص اكثر بالنسبة للكتابات باللغة الوطنية • وعلى هذا من الضروري تأميـن مواد التدريس وذلك بتوفير المصادر وترجمة امهات الكتب •

وقد اوضحت حلقة معاهد الادارة العامة في توصياتها ـ والتي انعقدت في لبنان عام 1972ـ الحلول التي يمكن اعتمادها لعلاج هذه المسألة وهي كما يلي :

ـ المنشورات الصادرة عن معاهد الادارة العامــة •

ـ ترجمة المواد والكتــب المطبقة على التكوين والتدريب والصادرة في الدول المتقدمة •

ـ التوثيق •

أـ المنشورات الصادرة عن معاهد الادارة العامة : يمكن لمعاهد الادارة العامة ومراكـز التدريب والتكوين المختلفة ان تقوم بنشر الكتيبات والمجلات الدورية التي تتناول دراسات وبحوث تهم قضايا التكوين والتدريب • ويمكن على الخصوص ان يقوم الاساتذة المنتهين الى هذه المعاهد والمراكز لاعداد المحاضرات التي تلقى على المتدربين وتطبع احيانا ،وهذا مايؤمن الوسائل التعليمية التي يكون المعهد او المركز في حاجـة اليها •

وعن التعاون بين معاهد الادارة العامة في الوطن العربي يقول الدكتور حسن الحلبي : ((اذ تبين من خلال الدراسة التحضيرية لحلقة معاهد الادارة العامة في الدول العربيـــة ان تبادل المواد التعليمية شبه مفقود ان لم يكن معدوما على الاطلاق (1) •)) •

وفي رأينا ان بعض التنسيق بين هذه المعاهد قد يلبي احتياجاتها من الابحاث والدراسات والتجارب ،وهذا يوءدي الى التخلص من التعاون التبعي للدول الاجنبية • كما يمكن الاستفادة في هذا الاطار من بحوث مركز الدول المغرب العربي للدراسات والبحوث الادارية ،وكذلك بحـوث ودراسات المنظمة العربية للعلوم الادارية وغيرها من المعاهد والمراكز العلمية الموجودة فـــي ربوع الوطن العربي •

---

1 ـ حسن الحلبي ، سبق ذكره ص 107•

ب ـ ترجمة المواد والكتب المساعدة على التكوين والتدريب والصادرة في الدول الأجنبية :
يمكن للدول السائرة في طريق النمو أن تقوم بترجمة المؤلفات والبحوث والتقارير والمقالات التي تصدر في البلدان المتقدمة ، على أن يتم تفحص مواضيع هذه المؤلفات ومحاولة ربطها بالواقع الوطني ونوع الاحتياجات المتطلبة في هذه البلدان •

ج ـ التوثيق : ان عملية التوثيق تساهم في سد النقص الموجود في مواد التعليم • فالمفروض ان تكون هناك تغطية شاملة لجميع الجوانب المتعلقة بالتكوين والتدريب من نواحي ادارية وقانونية واقتصادية واجتماعية • وفي هذا المجال تتمثل الصعوبة في قلة أو انعدام الكفاءات البشرية المتخصصة في التوثيق ، وعدم وعي المسؤولين بأهمية عملية التوثيق •

2 ـ <u>الوسائل التثقيفية</u> : ان وسائل التعليم يقصد بها الوثائق والمحاضرات والمنشورات والمستندات والمطبوعات التي توضع في متناول المتربصين حيث تساعدهم في فهم المواد والمواضيع التي يدرسونها ،((في حين أن الوسائل التثقيفية على نقيض ماذكر ، غالبا ما تكون بتصرف المدرب واستعماله فيما يحاول شرحه أو تلقينه لطلابه وبالطريقة التي يستسيغها هو)) •[1] ويعتبر كل مستند اداري يمكن وضعه تحت تصرف المتدربين وسيلة تثقيفية •

وقد صنف البعض هذه الوسائل الى سمعية وبصرية ، واطلق عليها محمد جمال برعي اصطلاح (مساعدات التدريب) ، وهي وسائل الايضاح أو الوسائل السمعية البصرية وتتلخص فيما يلي :

- الوسائل البصرية : ومن ضمن ما تشمله الصور الفوتوغرافية ، الصور المتحركة الصامتة ، صور الافلام ، رسوم بيانية ، الرسوم المتحركة ، التمثيليات •
- الوسائل السمعية : وتشمل الراديو وبرامج الاذاعة الدراسية والاسطوانات والتسجيلات الصوتية •
- الوسائل البصرية والسمعية : وتشمل المواد التي تعتمد على حاسة السمع والبصر ، وتتضمن الافلام والتلفزيون ، والصور والشرائح التي تستخدم بمصاحبة تسجيلات صوتية مناسبة •

---

1 ـ د • حسن الحلبي ، سبق ذكره ، ص 108 •

وعلى العموم فأهم الوسائل المستعملة في مجال التكوين والتدريب هي : التليفزيون ، السينما ،الة تصوير المستندات ،الة الاستنساخ ، الالة الحاسبة ،الالة الكاتبة ،تجهيزات المحفوظات ،طاولة الرسم .

المطلب الثالث

كيف يتم اختيار أو تحديد طرق ووسائل التكوين والتدريب

تختلف وتتنوع اساليب وطرق التكوين والتدريب تبعا لنوع وموضوع التدريب وسن المتدربين .. .الخ ،وهذا مايجعل الشخص المشرف على تخطيط برامج التكوين والتدريب في وضع يفرض عليه أن يحسن اقرار واختيار الطريق المناسب لكل برنامج تدريبي حتى تتم عملية التكوين والتدريب في ظروف حسنة ،وتتحقق الاهداف المنشودة من وراء هذه العملية .

ولكي يتسنى لنا نحن الباحثين والدارسين وكل من يعنيه الامر ، معرفة تحديد واختيار اساليب والطرق التكوين والتدريب فاننا نقدم الحقائق والمعايير والعوامل التي تسهل عملية الاختيار .وبهذا الصدد نجد ان هناك حقيقتين [1] يجب الانتباه لهما من اجل الاعتماد كل طريقة لما يناسبها من التدريب .

- الحقيقة الاولى : انه لا يمكن الاقتصاد في التكوين والتدريب على طريقة وحيدة ،لأنها بمفردها قد لاتغطي الحاجة ولاتلائم الواقع .

اذا نستنتج من هذه الحقيقة انه لا يمكن الاعتماد على عدة طرق ،واختيار انسبها للحاجة التدريبية وملائمتها لواقعه ،وهذه الحقيقة تؤكد اختصاص كل طريقة في برنامج تدريب معين . والانسان المشرف على التدريب ،هو الذي يقر الاختيار ويتأكد من الطريقة او الطرق المناسبة .

- الحقيقة الثانية :- ان جميع طرق التكوين والتدريب تتكامل مع بعضها البعض ،وهذا مايتطلب من مسؤول التدريب أن يلتجأ الى عدة طرق لتبليغ مادته .

1 ـ د . حسن الحلبي ،سبق ذكره ص 58 .

ونظرا لصعوبة عملية الاختيار وضرورة الاعتماد على طرق معينة وهي طرق كثيرة ومتنوعة ، فاننا سنحاول ذكر بعض العوامل والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند الاختيار ، وتتلخص فيما يلي :

- مستوى ثقافة المتدربين •
- الوضع المهني للمتدربين •
- ملائمة الاسلوب التدريبي للمادة التدريبية •
- حجم المجموعة المراد تدريبها •
- نوع ومضمون برنامج التكوين والتدريب •
- اتجاهات مجموعات المتدربين •
- المدرب •

ونظرا لاهمية هذه العوامل والاعتبارات لذلك نرى من الضروري شرحها بالتفصيل كما يلي :

1 - مستوى ثقافة المتدربين : يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مستوى ثقافة المتدربين ، وعلى هذا فاننا نرى تضاؤل طريقة المحاضرة في حالة انخفاض مستوى المتدربين ، حيث ان الطرق التي تفيد في هذه الحالة هي الندوات ودراسة الحالات والتمارين العملية ، وفي حالة انخفاض وتدني المستوى أكثر فاكثر ينبغي الاعتماد على طريقة جلسات المناقشة والتمارين التطبيقية [1] • وهكذا اذا ما اختيرت الطرق المذكورة تتأكد فائدة التكوين والتدريب نظرا لملائمتها لمؤهلات والمستويات المتدربين •

2- الوضع المهني للمتدربين : يمكن تصنيف المكونين او المتدربين على اساس الوظائف التي يشغلونها ، فيتم التفريق بين كبار الموظفين وغيرهم ، وهذا التصنيف يقابله تصنيف طرق التكوين والتدريب لكي يتلائم مع نوع واصناف المتدربين • ففي حالة كبار الموظفين لا يمكن الاعتماد على طريقة المحاضرات لأن الفائدة بالنسبة لهؤلاء تكمن في استخدام طرق العمل الجماعية ضمن الفرق كطرق دراسة المشاريع وطريقة دراسة الحالات • اما في حالة صغار الموظفين والذين لا يحتلون الوظائف العليا فمن الافضل تكوينهم وتدريبهم بواسطة فرق المناقشة وجلسات العمل وطريقة التعليم المبرمج •

---

(1) - حسن الحلبي ، سبق ذكره ص 98- 100•

3 - ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية : توجد موضوعات لا يصلح التدريب عليها الا باستعمال طريقة المحاضرات بينما هناك موضوعات اخرى تتطلب استخدام طريقة مناقشة الحالات • وعلى هذا ينبغي ان يكون الاسلوب او الطرق المختارة تتناسب مع موضوعات التدريب كما ينبغي ان تتناسب مع مجموعات المتدربين كما ذكرنا •

4 - حجم المجموعة المراد تدريبها : ان المجموعات الصغيرة التي تتراوح بين عشرة وعشرين فردا يتناسب مععددها الطرق التي تعتمد على المناقشة مثل دراسة الحالات وتقمص الادوار في حين يصلح اسلوب المحاضرة لعدد اكبر من المتدربين(1) •

5 - نوع ومضمون وبرنامج التكوين والتدريب : يختلف اسلوب التدريب كذلك تبعا لنوع التدريب ،حيث يوجد تدريب الموظفين الجدد ،والتدريب التخصص والتدريب الفني والتدريب الحرفي ، والتدريب على الاشراف والادارة واعادة التدريب وغيرها(2) •

اذا عندما يكون التدريب والتكوين عاما يستطيع المدرب ان يختار الطريقة التي ارادها ،على ان الاختيار يكون في حدود المستوى المقرر للتعليم • أما اذا كان التكوين والتدريب متخصصا في موضوع من موضوعات الادارة العامة فانه يفضل الطرق التالية : درس المشاريع ،التمارين التطبيقية ،الزيارات المحلية (3) •

6 - اتجاهات مجموعات المتدربين : ان اتجاهات المتدربين نحو برنامج التكوين والتدريب ونحو المدرب تؤثر في الأسلوب التدريبي حيث أن بعضهم يعتبر التدريب وسيلة غير فعالة في نجاح عملهم ،ومجموعة اخرى تتذمر منه ،في حين تدرك مجموعة اخرى ان اتمام برنامج التدريب بنجاح معناه ترقية المتدربين ،كما ان المدرب الناجح هو الذي يستطيع معرفة اتجاهات المتدربين ليعدل من اساليب وطرق التدريب حتى تتناسب مع اتجاهاتهم(4) •

---

1 - د • علي السلمي ،التدريب الاداري ،سبق ذكره ،ص 40 - 41 •

2 - د • محمد عفيفي حمودة ،سبق ذكره ، ص 41 - 42 •

3 - د • حسن الحلبي ،سبق ذكره ، ص 101 •

4 - د • محمد عفيفي حمودة ، سبق ذكره ،ص 42 •

7 ـ المدرب : ان المدرب الناجح هو الذي يتعود على استخدام عدة طرق من طرق التكوين والتدريب وهو الذي يستطيع اختيار الاسلوب الفعال الذي يثير اهتمام المتدربين وانتباههم • كما ان درجة الملم المدرب بالاسلوب التدريبي لها آثارها الايجابية على طريقة التكوين والتدريب

والى جانب هذه العوامل التي يمكن للمسؤول او المشرف عن التكوين والتدريب من اختيار الطريقة المناسبة لعملية التكوين والتدريب ،توجد عوامل اخرى منها :

ـ مدى ملائمة الوقت والمكان لكل وسيلة تدريبية •

ـ نفقات كل طريقة ومدى ملائمتها مع ميزانية التدريب •

وعلى العموم فان اختيار طريقة التكوين والتدريب ،كما اسلفنا ،تختلف تبعا لسن المتدربين وموضوع التدريب ونوعه ودور المكون او المدرب ومكان ووقت ونفقات التكوين والتدريب ومجموعات المتدربين • غيران مسؤول التكوين والتدريب يتحمل مسؤولية ادخال التعديلات الضرورية في طرق التكوين والتدريب حتى يمكن تقويمها واكتشاف انسبها ،وتوجيه عملية التكوين والتدريب الوجهة السليمة والصحيحة من اجل تحقيق الاهداف المنشودة •

المبحث الثاني

المكون أو المدرب

في الحقيقة لا يعتبر المكون أو المدرب ركيزة من ركائز عملية التكوين والتدريب فحسب بل هو رأس المال البشري الذي يمكن بواسطته بالتعاون مع العوامل الاخرى خلق كفاءات ادارية على درجة كبيرة من المهارة والخبرة • وفي هذا الاطار رأينا من الضروري بحث ودراسة النقاط التالية :

المطلب الاول : تعريف المكون أو المدرب •

المطلب الثاني : الشروط والصفات اللازم توافرها في المكون أو المدرب الجيد.

المطلب الثالث : دور وواجبات المكون أو المدرب •

المطلب الرابع : تكوين وتدريب المدربين ومصادر تدبيرهم •

المطلب الاول

تعريف المكـــــون أو المدرب

يقصد بالمكون او المدرب الشخص الذي يتولى تدريس مجموعة المتدربين ، وتتوقف عملية التكوين والتدريب بنسبة كبيرة على دوره وجهوده ومداى كفاءتـــه العلمية والخلقية والسلوكية • وفـــي هذا الاطار يقـــول محمد جمال برعي : ((المدربون هم الذين يقوم على عاتقهم العبء الاكبر من المنهج التدريبي والنشاط التدريبي ، فهم الحلقة الاخيرة في تنفيذ البرامج التدريبية وتطبيقها ...))[1] •

ويميز اخصائي التدريب عن المدرب فيقول نفس المؤلف أن اخصائيو التدريب يقصد بهم الافـــراد الذين درسوا فن التدريب دراسة كاملـــة تؤهلهم للعمل في مجالات النشاط التدريبي كمخططين ومنفذين للنشاط التدريبي ، ولهم دورهم في انتظام التدريب واعداد وتنفيذ خطة التدريب • ويوضح قائلا :

((... فان اخصائي التدريب هو الفرد الذي تخصص في العمل بمجال التدريب تمييزا له عن المدرب الذي يعمل مع جماعات المتدربين ، ولهذا كان تعريف اخصائـــي التدريب بانـــه الفرد الذي درس موضوع التدريب دراسة وافية تمكنه من العمل فـــي مجال النشاط التدريبي كمخطط واداري منفذ ، ويجب عليه ان يحاول مضاعفـــة قدرتـــه على حسن الاعداد ، وتكامل التقدير ودقة التنفيذ لتحقيق الاهداف التي يعد التدريب من أجلهـــا ...))[2] •

نستنتج مما سبق ان اخصائي التدريب يفترض ان يكون قد درس فن التدريب دراسة شاملة ووافية ويشارك في عملية التكوين والتدريب كمخطط ومنظم واداري ومنفذ لبرامجه ، في حين ان المدرب هو الفرد الذي يتولى تكوين وتدريب جماعات المتدربين ، ودوره هنا يشبـــه الى حد كبير ــ أو هو ذاتـــه ــ دور المعلم او الاستاذ الذي يعمل على توصيل العلم والخبرة وغرس المثل العليا والعادات الصالحة في المتدربين •

---

1 ــ محمد جمـــال برعي ، التدريب والتنمية ، سبق ذكره ، ص 226 •

2 ــ // // // // /// // ص 228 •

المطلــــب الثانـــــي

الشروط والصفات اللازم توافرها في المكـــــون او المـــــدرب الجيد

تتعدد الشروط والصفات التي ينبغي ان تتوافر في المكون او المدرب ،وفيما يلي نتعرض اليها ليس على سبيل الحصر ،انما نذكر اهمها وذلك حسب اعتقادنا وهي :

- بعض الصفات الشخصية والمظهر العام •
- بعض الشروط او المقومات الضرورية للمكون او المدرب •

أ ـ بعض الصفات الشخصية والمظهر العام (1) :

- ان الانطباعات الاولى للمتدربين تتأثر بهيئة المدرب ومظهره العام وعلى هذا من الضروري ان يكون متسق الهندام ،وقادرا على استعمال اللغة الصحيحـــة والبسيطة والتعبير على افكاره بسهولة •
- على المدرب ان يهتم بصوته وكلامـــه ليتمكن من ايصال الحديث الى كــــل الحاضرين في القاعـة •
- على المدرب ان يكون مستعدا لشرح موضوعات التدريب عدة مرات كي يستوعبهـــا جملة الحاضرين •
- على المدرب ان يكتسب مجموعة من الاتجاهات الصالحة للتعامل مع الناس ،وتتمثـــل بعض هذه الاتجاهات في الاهتمام بالافراد المتدربين وتقدير جهدهم ، وتقبل الجماعــة كما هي وان يكون مؤمنـا باهمية التدريب (1) •

ب ـ بعض الشروط او المقومات الضرورية للمكون او المدرب الجيد (2) :

- ان يكون مؤمنا بالعمل الذي يقوم بـــه •
- ان يكون ملما بالمادة العلمية والخبرة •

---

1 ـ عقيد محمد جمال برعي ،التدريب والتنمية ،سبق ذكره ،ص 236ـ 238 •

2 ـ د • عبد الكريم درويش، د • ليلى تكلا ، سبق ذكره ص 609•

- ان يكون قادرا على توصيل المعلومات للمتدربين .
- ان تتوافر له القدرة على التميز بين عملية التدريب او التنمية وبين عملية التعليم.
- ان لا يرهق الاستاذ او المدرب باعمال تفوق طاقته ،وان تترك له فرص للتنمية الذاتية ومداومة الاطلاع لان رأس مال أي استاذ هو علمه وخبرته ، وعلى هذا من الضروري تنميتهما .

وكذلك من بين الشروط التي يمكن ان نستنتجها من مؤسسات التكوين والتدريب والتعليم ببلادنا الجزائر ، هو ضرورة التفرغ المدرب او الاستاذ لمؤسسة واحدة وتخصصه في مجال معين في فروع التكوين والتعليم كي تثمر جهوده ،ويزداد الحامه وتنمية معلوماته ،وهذا له انعكاساته الايجابية على الافراد والاشخاص المراد تكوينهم وتدريبهم . غير اننا نرى في بلادنا بعض الدوافع التي قد تتحكم في عدم تفرغ المكونين ومنها مايلي :

1 - معاناة المكون او المدرب من انعدام او قلة الحوافز المعنوية او المادية ، وانخفاض مرتبه بنسبة كبيرة قياسا ببعض الوظائف التي توكل الى نفس الافراد حاملين لنفس الشهادة او الدبلوم والذين يعملون بالشركات الوطنية . غير اننا نتوقع بعد استكمال دراسة مشروع القانون الاساسي العام للعامل حيث تصنف فيه مناصب العمل حسب كل تخصص ، مع محاولة ايجاد معايير دقيقة لتصنيف الاجور حسب طبيعة العمل ومسؤولياته ،وهذا قد يقضي على التفاوت الموجود بين الرواتب .

2- اتخاذ المكون او المدرب عندنا من وظيفته مجالا للثراء على حساب التكوين الجيد ،فنجد ان البعض يتولى عدة مهام ومناصب عمل في جهات مختلفة مما ينجم عن ذلك تبعثر جهوده ونقص فعالية دوره كمكون .

3- ان المدرب او المكون يعاني من عدم الاستقرار الوظيفي في مؤسسات التكوين التقني والتعليم عندنا ،نتيجة قصور وضعف وجمود قوانين الوظيف العمومي في بعض المجالات كالترقية والترسيم وغيرها ، الشيء الذي يدفع بالمكون او المدرب الى التخلي عن عمله او عدم رضاه عنه وهروبه الى جهات اخرى للعمل بها وهذا مايسبب نقصا كبيرا في المكونين مما يجعل مؤسسات التكوين تستنجد بالتعاون الاجنبي في هذا المجال .

المطـــلب الثالـــــث

دور وواجبات المكـــــون أو المـــــدرب

مثلما تعددت الشروط والصفات اللازم توافرها في المكون او المدرب تتعدد كذلك ادوارهم وواجباتهم وتتلخص فيما يلي :

- واجبات المدرب او المكون كفرد في جهاز التكوين والتدريب •
- واجبات المدرب أو المكون تجاه الدارسين والمتدربين •
- واجبات المدرب نحو زملائـــــه •

1 ـ واجبات المدرب أو المكون في جهـــاز التكوين والتدريب :

- ان يعمل على جمع المعلومات والبيانات التي تساعده في اداء عملـه ، حتى يقـــدر هذه الواجبات تقديرا سليما •
- ان يكون مدركا وملما ببرامج التدريب للهيئة التابع لها وسياستها ونظمها وبنائها التنظيم ، وعليه ان يساهم في التخطيط التدريبي •
- ان يتبع القوانين واللوائح الخاصة بعملـــه •
- ان يجتهد في تحقيق اهداف المنظمة التي ينتسب اليها • (1)

2ـ واجبات المكون او المدرب تجاه الدارسين والمتدربين :

- ان يراعي حق كل متدرب في التدريب السليم ورغبته في رفع مستواه •
- أن يكون صريحا وامينا في علاقته مع المتدربيـــن •
- ان يحترم كرامة كل متدرب ويعامله معاملة انسانية ، وان لا يلحق به الضرر • (2)

3ـ واجبات المدرب نحو زملائـــه :

---

1 ، 2 ـ عقيد محمد جمال برعي ، سبق ذكره ، ص 254 ـ 255 •

- ان يحترم جميع زملائـــه ، في معتقداتهم ،والا يحاول ان يؤثر باعتقاداته على علاقـاتـه معهـم* ، وان يحترم آرائهم •
- ان يضحي بمصالحه الخاصة اذا تعارضت مع صالح التدريب •
- ان لا يميز بين زملائـه في التعامل معهـــــم ، وان يتقبل مذاهبهم وارائهم بفهم متحرر[1] •

وكذلك من بين الشروط والادوار المختلفة التي ينبغي ان يضطلع بها المكون او المدرب الناجح :

1 - على المكون ان يجعل موضوع التكوين جذابا وشيقا ،وذلك في بروز المدرب فـي حالة نفسية طيبـة وحيوية ذهنية عالية ويبعد عن نفسه التذمر والملل[2] •

2 - على المكون او المدرب الناجـح ان يبتعد عن الغرور و التشدق بالخبرة الماضية ، لأن التدريب الاداري عملية تجديد شباب الخبرة نظرية كانت أم عملية • كما ينبغي على المدرب ان يتخلى عن عاداته القديمة وعن عقائده هو ،وهذا بما يسمى (الازالـة والهدم قبل البناء والتشييد ،وهذه من المسؤوليات الصعبة التي تواجه المدرب لأن دوره يتطلب تغيير عادات وتقاليد وعقائد الافـراد التي نشأوا عليها منذ الطفولـة[3] •

---

* - نلاحظ هذه الظاهرة في الوسط الجامعي عندنا حيث تكثر الاتجاهات والمعتقدات ممـا يولد عدم الاحترام بين الاساتذة فيما بينهم او بين الاساتذة والطلبة ، او بين الطلبة انفسهم ، وهذا ناجم في التطرف في الاعتقاد ، وقد لا تبقى المسألة اخلاقية بل تتجاوز ذلك الى المادة العلمية التي اصبحت ضحية هذه الاختلافات والتناقضات ونتيجة لذلك اصبحت مساعدنا وبرامجنا التعليمية شبه خالية من المقاييس والمعايير العلمية ،واصبحت الدروس تعطى بالطريقة التي تخدم انتماء ومعتقدات البعض على حساب بعض الانتماءات والمعتقدات الاخرى ،وعلى حساب موضوعية المادة العلمية وهذا هو الاهم •

1- عقيد محمد جمال برعي ،التدريب والتنمية ، سبق ذكره ص 256 •

2- د • درويس عبد الكريم ،د • ليلى تكلا ، سبق ذكره ،ص 603 •

3- نعمت الشكرجي ،مدخـــل فـــي الوظـــائف الاداريـــــة ، بغداد ، مطبعـــة الزمـان ، الطبعة الرابعة 1975 ، ص 287 •

3- على المكون والمدرب الكفؤ ان يعرف جيدا موضوع التدريب والكيفية التعليمية التي يقدمه بها ، وان يقسم عمله الى اجزاء ، وذلك بوضع خطة دراسية ، ويحدد اسلوب تلقين هذا العمل عن طريق الصور او العرض مع الشرح او بالتفسير والايضاح • كما ينبغي عليه ان يختار مكان العمل والمعدات والالات وكافة الاجهزة والادوات التي تساعده في عملية التدريب • (1)

المطلب الرابع

تكوين وتدريب المكونين أو المدربين ومصادر تدبيرهم

ان تكوين وتدريب المكونين مطلب مستعجل واحدى الدعائم التي تساهم في انجاح عملية التدريب ، لأن المكونين سوف يستطيعون بتكوين وتدريب الافراد الاخرين - وهم كثيرون - ضمن مستويات مختلفة • وهذا اما بواسطة خلق مكونين جدد ليسدوا الفراغ الموجود في مؤسسات التكوين والتدريب ، او من الضروري اتاحة الفرص للمكونين او المدربين القدامى لكي يتمكنوا من تنمية معلوماتهم وتحسين مستواهم •

وفي هذا الاطار نرى من الضروري ان نقدم باختصار بعض الشروط والمسائل المتعلقة بالمكونين والمدربين وهي كما يلي :

- اختيار المكون او المدرب •
- مستويات المكون او المدرب •
- تقديم بعض الملاحظات حول تكوين واعداد المدرب •
- مصادر تدبيرهم (اي من اين يمكن الحصول عليهم) •
- بعض شروط شخصية المدرب •

1- اختيار المكون أو المدرب : ان المكون أو المدرب له دوره الفعال في عملية التكوين

---

1 - منصور أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية ، الكويت ، الناشر وكالة المطبوعات ، 1976 ، ص 80 •

التدريب وعلى هذا يجب ان يختار من بين الافراد المشرفين والاداريين ليقوموا بوظيفة تدريب غيرهم ، وان صلاحياتهم وكفاءاتهم تتوقف على حسن اختيارهم ، وبعض الافراد لا يصلحون لوظيفة التدريس رغم انهم ممتازين (1) .

وفي اعتقادنا لا يختار المكون او المدرب فقط من بين المشرفين والاداريين بل يمكن اللجوء الى المعاهد والجامعات المتخصصة في مختلف المستويات والتخصصات والتكوين والتدريب وذلك لاستعارة او انتداب بعض اساتذاتها او الاستفادة من المتخرجين الجدد ، على ان تعقد لهم دورة خاصة سواء في داخل البلاد أو خارجها ، او يمكن اقامة مراكز او معاهد او هيئات تتولى تكوين المكونين . كما هو الحال مثلا في الندوات والملتقيات التي تعقدها وزارة التعليم الاساسي عندنا تحت اشراف نخبة من الاساتذة المفتشين وذلك من اجل تنمية وتطوير معلومات وخبرات المعلمين ، ويتم تزويدهم بالطرق البيداغوجية والعلمية والسيكولوجية والتي تفيدهم في وظائفهم .

2_ مستويات المكون او المدرب : لكل مدرب او مكون مستوى مهني تحدده طبيعة العمل الذي يقوم به ، ويرتبط هذا المستوى بالمستويات الاخرى ، ومن هذه المستويات :

- مستوى المدرب الذي يعمل مع المدربين مباشرة .
- مستوى المدرب الذي يعمل كموجه او كمشرف .
- مستوى المدير الذي يقوم بادارة مؤسسة او مركز تدريبي .
- اخصائي التدريب ويطلق عليه (المخطط (2)) .

3_ بعض الملاحظات لتكوين واعداد المدرب (3) : وتتمثل هذه الملاحظات كما يلي :

- يجد اعداد مقارنة بين أخصائي التدريب والمدرب المراد اختياره وبين مؤهلات وخبرات المرشح الجديد من اجل تحديد التدريب والخبرة التي يحتاجها سواء داخل المنظمة أو خارجها .

---

1 _ د . احمد زكي بدوي ، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية ، القاهرة ، دار الجامعات المصرية ، 1968 ، ص 243 .

2_3_ عقيد محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية ، سبق ذكره ، صفحات 244 _ 250 .

- اذا كان المرشح الملتحق بالمنظمة حديثا فانه يكون في حاجة الى تعريفه بانشطة المنظمة ونوع منتجاتها وكيفية تنظيمها وكل ما يتعلق بادارتها .
- يجب ان تكون برامج تدريب المدرب وثيقة الصلة بالمشاكل الحقيقية التي تريد المنظمة حلها .
- يجب حفز وتوجيه الخرجين الممتازين من مؤسسات التعليم الى اتخاذ التدريب كوظيفة لهم ، كما يمكن ان تتاح لهم فرص متابعة الدراسات العليا التي تدرس فيها الجوانب المختلفة من التدريب بشرط ان توضع هذه البرامج بالاشتراك مع الجهات المعنية ✱.
- يجب ان تتوفر الحوافز التي تشجع على العمل في مهنة التدريب والتدريس .
- ينبغي ان تعتمد برامج تدريب المدرب على المساعدات التدريبية وكل الامكانيات المخفدة لعمليات التدريب وكذلك المكملة لقدرات المدرب او المعلم .

4 - مصادر تدبير المكونين : من اجل الحصول على المكونين والمدربين يمكن اللجوء الى عدة جهات منها :

- من المؤسسات التدريبية ومن المشرفين الاداريين .
- من ادارة الافراد ومن الادارات المختصة بالقوى العاملة .
- من المصادر التي تضم العاملين في المهن القريبة من وظيفة التدريب .
- اختصاص بعض الاخصائيين واحترافهم للتكوين والتدريب كمهنة (1).

اما بالنسبة لبلادنا ، حسب اعتقادنا يمكن الاستفادة من المكونين المتوفرين في مختلف الوزارات وهيئات التكوين كالمدرسة الوطنية للادارة والمعاهد الجامعية ، وارسال البعثات الطلابية الى

✱ نلاحظ في بلادنا انفصال مؤسسات تعليمنا العليا عن الواقع الوطني ، حيث ان هذه المؤسسات لاتقدم دراسات وبحوث جدية تخدم التنمية الوطنية في مختلف جوانبها . كما أن هذه المؤسسات لاتبني وتخطط برامجها انطلاقا من الدراسات الميدانية بل يغلب الطابع النظري والعموميات على محتوى برامج التدريس . وينعدم التعاون بين الجامعة والهيئات المعنية من مراكز ومدارس للتكوين والتدريب . ويمكننا ان نستثني الى حد ما مركز البحوث في الاقتصاد التطبيقي الكائن ببن عكنون والذي قدم بعض البحوث والدراسات الاقتصادية تتعلق بالتنمية الوطنية في بلادنا .

1- عقيد محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية ، سبق ذكره ، ص 241 .

الخارج مع وضع شروط دقيقة لذلك ،ومتابعة تكوينهم باستمرار ،والاستفادة من التعاون الاجنبي ، واقامة مراكز او هيئات للتكوين والتدريب ،وتدعيم الموجود منها بالتخصصات الادارية والتقنية والاقتصادية على غرار المعاهد التربوية او التكنولوجية التي تزود التعليم الاساسي والثانوي بالمعلمين .كما يمكن الاستفادة من خبرات الموظفين الاداريين القدامى وخاصة منهم المشرفين الاداريين .

وعلى العموم هناك جهات اخرى يمكن اللجوء اليها للحصول على المكونين مثل :

- المنظمات والوكالات الدولية والاقليمية التي يمكن الاستفادة من خبرائها في هذا المجال .
- انتداب مكونين من معاهد الادارة العامة في الدول المتقدمة .
- الاستفادة من المفاهيم والتجارب المتعلقة بشؤون المكونين او المدربين التي تتوافر في المراكز المتخصصة في هذا المجال كمركز المغرب العربي للدراسات الادارية والمنظمة العربية للعلوم الادارية .

5- بعض شروط مهنة المدرب : ان عملية تكوين المكونين او المدربين تعتبر اخطر العمليات لانها تهتم ببناء الافراد والجماعات والمجتمعات ،وعلى هذا فالبناء الانساني يحتاج الى وقت طويل ،واي خطأ في هذا البناء هو هدم وخسارة للهياكل والاجهزة القائمة في المجتمع .(1)

ومن بعض المقومات الضرورية للمكون في نظرنا نذكر مايلي :

- ان يكون قد تلقى تكوينا وتعليما جيدا يؤهله لممارسة وظيفته .
- ان يتفرغ لوظيفة التكوين والتدريب ويتخذها كمهنة .
- ان تحظى وظيفة المكون بحوافز مادية ومعنوية .
- اتاحة الفرص للمكونين من حين الى آخر لتنمية معلوماتهم .
- ان تتوافر لدى المكون كل الامكانيات والوسائل والمساعدات التدريبية كالمراجع المتخصصة في مجال بحثه وغيرها .

---

1 - عقيد محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية ،سبق ذكره ، ص 252

المبحـــث الثالـــث

قيـــاس فاعليـــة التكويـــــن والتـــدريب

يعتبر قياس او تقييم فاعلية عملية التكوين والتدريب الاداري ركيزة من ركائز التكوين والتدريب وهوالخطوة الاخيرة في هذه العملية • كما انه وسيلة ضرورية لتحسين وتطوير برامج وكل شروط ووسائل وطرق وامكانيات التكوين والتدريب وذلك من اجل تحقيق الهدف المنشود ،وهو فعالية عملية التكوين والتدريب •

وفي هذه الخطوة الاخيرة في عمليةالتكوين والتدريب رأينا من الضروري ان نتناول النقاط التالية :

المطلب الاول : تعريف ومفهوم التقييم •

المطلب الثاني : اعتبارات وصعوبات تقييم عملية التكوين والتدريب •

المطلب الثالث: بعض المعايير التي يمكن اعتمادها لقياس فاعلية التكوين والتدريب•

المطلب الرابع: استراتيجية نموذجية لتقييم التكوين والتدريب الاداري •

المطلب الاول

تعريـــف ومفـــهوم التقييـــم

لقد تعددت تعاريف التقييم وان كان مضمونها واحدا او متقارب جدا ،وعلى هذا لانرى من الضروري الاستشهاد بعدد كبير من التعاريف • فالتقييم كما يراه الدكتور عبد الكريم درويش هو: ((محاولة للوقوف على درجة فاعلية تحقيق الخطط لاهدافها ومستوى كفاءاتها ،والوقت الذي ايستغرقه التنفيذ)) •،ويوضح الفرق بين التقييم والمتابعة فيقول : ((اما المتابعة فعني التعرف على مدى تقدم التنفيذ وكيفية سيره ،وما يصادفه من عقبات وكل مايتصل بذلك من معلومات تفيد في تتبع الحالة ،والمتابعة بذلك احدى وسائل التقويم ،وليست وسيلته الشاملة ••)) • ويرى ان متابعة التدريب تتطلع من طرح الاسئلة التالية : أين الخريجون الآن؟ وماذا يفعلون؟ ،وهذه الاعتبارات ترتبط بالتدريب غير انها لاتدل على فشل او نجاح الخطط والبرامج التدريبية[1]•

1ـ درويش عبد الكريم ،سبق ذكره ،ص 620ـ 621•

اذا وطبقا لهذا المفهوم يتضح لنا ان فقتييم التكوين والتدريب يدل على فشل او نجاح برامج التدريب ،وهذا عكس عملية المتابعة ،فبالتقييم يمكن تحسين وتطوير ركائز عملية التكوين والتدريب وبجعلها تبلغ غاياتها ، وبانعدامه تفشل او قد لاتتحقق الغايات المنشودة بمعدلات مرتفعة .

وهناك تعريف آخر لمفهوم التدريب يقول : ((معناه قياس اوتقرير مدى فعالية البرنامج)) وهذا التعريف يوضح ان الفعالية بالمفهوم الاداري غيرواضحة في حين يقصد بها هنا ((القدرة على تحقيق الاهداف اي القدرة على رفع مستوى الفعالية الادارية لكل من الافراد والمنظمة)) ، وقد لايكون لهذا المفهوم اي معنى الاحينما يكون هناك انتاجا ملموسا يمكن قياسه ،وبهذا يمكن الاستدلال على مدى نجاح برنامج التدريب (1) .

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن لنا التأكيد على النقاط التالية التي توضح مفهوم التقييم:

- ان التقييم هو الكشف عن درجة تحقيق المخطط لأهدافها وكفاءاتها ،والوقت الذي يستغرقه التنفيذ .
- ان المتابعة هي عبارة عن احدى وسائل التقييم .
- ان التقييم يدلنا على مدى فاعلية البرامج التدريبية .

المطلب الثاني

اعتبارات وصعوبات تقييم عملية التكوين والتدريب الاداري

هناك بعض الاعتبارات والصعوبات التي قد تعترض عملية التقييم نذكر منها مايلي :

- لاينبغي ان نحكم على فشل التكوين والتدريب بسبب ضعف الاجهزة الادارية وانخفاض مستوى كفايتها ،غيرانه من الممكن التعرف على المستوى الذي كان ينبغي ان تكون عليه هذه الاجهزة الادارية اذا لم توجد برامج للتكوين والتدريب من اجل التنمية الادارية .

اذا فالذين يرون انخفاض مستوى التدريب تبعا لانخفاض مستوى الكفاية الادارية ،رأي

1 ـ عبير صالح أبو السعود ، (ترجمة) ،د . احمد رشيد (مراجعة) ،تدريب القادة الاداريين في مجالات الخدمة المدنية بالدول النامية ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ،1972، ص 76 .

لايتفق مع الاسلوب العلمي في التفكير ويتناسون ان الحقائق نسبية وترتبط بغيرها من المتغيرات والتفاعلات العديدة والمختلفة .(1)

وفي رأينا ان انخفاض مستوى كفاية الاجهزة الادارية ينجم عن انعدام أو انخفاض مستوى التكوين والتدريب ، لان التدريب يهدف الى تحسين وتطوير مهارات الفرد من جهة وزيادة كفاءة الاجهزة الادارية من جهة اخرى .

- كذلك من بين صعوبات تقييم التكوين والتدريب صعوبات تعود الى مفهوم التقييم . ((ان عبارة قياس فاعلية التدريب التي تستعمل عادة في هذا المجال تفترض بداهة توفر العناصر الدقيقة والمعايير الثابتة التي من شأنها تأمين اجراء القياس المذكور بنسبة عالية من الدقة .(2))) . وهذه العناصر والمعايير مازالت لم تتحقق في مجال التدريب مما يجعل تقييمه وقياسه عملية صعبة جداً .
- صعوبات تعود لطرق التقييم : ترجع احيانا صعوبات التقييم نظرا لتعدد طرق التقييم وان كل حالة تتطلب طريقة معينة ، غير ان هذه الصعوبات لا يمكن اعتبارها عسيرة جدا ويمكن اجتيازها ، وذلك باختيار الطريق المناسبة لمعظم العناصر التي يقوم عليها التقييم ، او لجميعها .(3)

وبالاضافة الى ماتقدم فاننا نعتقد من جهتنا ان صعوبات التقييم تعود احيانا الى الالتباس والغموض في برامج التكوين والتدريب ، اي حينما لا تدرس احتياجات التدريب الفعلية ، ولا توفر لذلك كل الوسائل والامكانيات المساعدة لعملية التكوين والتدريب مما يجعل عملية التكوين لاتستند الى مؤشرات عملية لان الخطأ يكمن في عملية التدريب نفسها أي في بعض ركائز التكوين والتدريب ، وليس في عملية التقييم بمفردها .

كذلك نرى صعوبات اخرى مرجعها يعود الى اهمال عملية التقييم واستئصالها من عملية التكوين والتدريب . فغالبا في البلدان السائرة في طريق النمو ماتتكدس الخطط والبرامج والاعمال الادارية والاقتصادية والتعليمية ، ولاتتبع هذه العمليات بالتقييم اما لنقص كفاءة الاجهزة والمؤسسات الادارية ، أو غياب دور المسؤولين والمعنيين بالامر في عملية المتابعة والتقييم ،

---

1 - د . عبد الكريم درويش ، د . ليلى تكلا ، سبق ذكره ، ص 620 .

2 - د . حسن الحلبي ، سبق ذكره ، ص 156 .

3 - // // // // ، ص 157 .

وعد موعيهم بعده الخطوة الهامة التي تصحح وتقويم سير التدريب من اجل الخروج بنتائج ايجابية منه •

المطلب الثالث

بعض المعايير التي يمكن اعتمادها لقياس فاعلية التكوين والتدريب

ان الهدف من عطية التكوين والتدريب هوتحقيق مجموعة التغيرات فمي الفرد وكذلك بالنسبة للمنظمة ،وليضمان تحقيق هذا الهدف لابد من عناصر ومعايير يمكن بواسطتها قياس فاعلية التكوين والتدريب • وقد اقترح كيركبا تريك (KIRK PATRICK) أربعة معايير[1] لتقييم برامج التدريب وهي :

1 ـ رد فعل المشتركين في برنامج التدريب : حيث يمكن الكشف عن ردود فعل المتدربين تجاه برنامج التدريب الذي تلقوه ،ويتم ذلك ضمن استمارة استقصاء تشمل اسئلة عن مدى شعور الفرد بالاستفادة من برنامج التدريب وماهي الجوانب الاكثر افادة من غيرها ، وماهو السهل منها ؟ وماهو الصعب ؟ ••• الخ وهذا المعيار من السهل استخدامه غيران اجابات المتدربين ومدى صدقها تبقى محل التساؤل -

2ـ التعلم : وهذه الطريقة تتمثل في تصميم اختبارات تقيس المعلومات والمبادئ والوسائل والطرق التي تم تعليمها في برامج التدريب ، وهذه الطريقة تقيس التغيير المباشر في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي لدى الفرد •

وبالرغم من فاعلية طريقة التعليم الا انها لاتقيس السلوك الفعلي لدى المتدرب في العمل ، فالفرد قد يكتسب مهارات ومعلومات من برامج التدريب غيرانه لايستفيد من هذه المهارات والمعلومات في سلوكه وممارسته لها في اداء عمله •

3 ـ سلوك الفرد في العمل : بواسطة هذا المعيار يمكن قياس التغيير في سلوك الفرد في العمل وذلك في القوائم السلوكية • ويتولى هذا القياس الرئيس المباشر للفرد او زملائه أو مرؤوسيه المباشرين او الفرد نفسه ، او اي فرد آخر له علاقة بالمراد قياس سلوكه ، ويجب ان

1ـ د • احمد صقر عاشور ، ادارة القوى العاملة ، الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، الطبعة الاولى 1975 ، ص 397 ـ 398 •

يتم القياس بعد انتهاء فترة التدريب بشهور •

4 ـ نواتج الاداء التنظيمي : ومن الامثلة التي تستخدم كمعيار نواتج الاداء التنظيمي ، مقاييس التكلفة ، كمية الانتاج وجودته ، قيمة المبيعات والربحية ، معدل دوران العمل ، الغياب والشكاوي •• الخ • وهذا المعيار يقيس عائد التدريب بالنسبة لاهداف المنظمة مباشرة ويمثل الاختيار النهائي لفاعلية التدريب •

وبالرغم من الموضوعية الظاهرة على هذا المعيار الاخير الا اننا نجده يضع اعباء غير واقعية على المردود المنتظر من النشاط أو البرنامج التدريبي ، وهذه النتائج قد لاتتحدد دائما باداء الافراد • ولكن بعض العوامل الاخرى الخارجية لها ضلع في هذا المجال بحيث قد لا يستطيع الفرد السيطرة عليها ولا على برنامج التدريب والتحكم فيه •

المطلـــب الرابـــع

استراتيجية نموذجية لتقييم التكويـن والتدريب الاداري

يوضح الجدول ـ او المصفوفة ـ التالي الاستراتيجيات التي يمكن ان نقيم بها برنامج الـ التدريب •

		قياس معايير الفاعلية	
		بعد التدريب	قبل التدريب
مجموعات الدراسة	المجموعة التي تلقت التدريب	(1)	(2)
	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكن لم تتلق التدريب	(3)	(4)

ان الاستراتيجية رقم (1) تقوم على تطبيق مقاييس فاعلية التدريب على المتدربين الذين انهوا برنامج التدريب والبيانات التي توفرها هذه الاستراتيجية لاتعطي أي مقارنة او تقدير لمدى التغيير الذي احدثه التدريب •

والاستراتيجية رقم (2) تطبق مقاييس فاعلية التدريب على المتدربين قبل وبعد برنامج التدريب ، وهذه الاستراتيجية توفر اساس المقارنة ضمن بيانات الفاعلية مثل الاداء في العمل قبل وبعد التدريب ،وبواسطتها يمكن اذا قياس التغيير الذي يحدث للمتدربين ،غير انها لاتؤكد هذا التغيير وهو نتاج للتدريب او للعوامل الاخرى •

وتقوم الاستراتيجية رقم (3) على تطبيق مقاييس الفاعلية بعد التدريب على مجموعة الافراد الذين تلقوا التدريب والذين لم يتلقوه ، وهذه الاستراتيجية تتوافر فيها المقارنة بحيث يمكن قياس الفوارق بين سلوك او فاعلية التدريب سواء على الافراد الذين تلقوا برنامج التدريب أو الذين لم يتلقوه • ومن نواقص هذه الاستراتيجية انها لا توضح الفرق هل هو قائم قبل التدريب أو أنه نتاج للخبرة التي أكسبتها المجموعة التدريبية •

وتعتبر الاستراتيجية رقم (4) أكثر الاستراتيجيات احكاما اذ انها تقوم على قياس الفاعلية قبل وبعد التدريب للافراد الذين تلقوا التدريب وللافراد مجموعة المقارنة ، وهذه الاستراتيجية توفر بيانات عن التغيير الذي يطرأ على الافراد الذين تلقوا التدريب وكذلك على افراد المقارنة• فاذا كان التغيير الذي طرأ على مجموعة التدريب اكبر من التغيير الذي طرأ على مجموعة المقارنة اعتبر التدريب قد تم بفعالية • وفي حالة عدم وجود اختلافات بين المجموعتين او كان التغيير سلبيا (تدهور الاداء مثلا) ، او قد يقل بالنسبة لمجموعة التدريب اذا قارناه بمجموعة المقارنة ، وهذا دليل عن عدم الفاعلية في التدريب (1) •

---

1 ـ د • احمد صقر عاشور ،سبق ذكره ،صفحات 398 ـ 400•

خلاصة عامة للقسم الاول

لقد تعرضنا في هذا القسم الى الأسس الرئيسية التي يمكن ان ترتكز عليها عملية التكوين والتدريب الاداري ، وذلك استنادا الى بعض الافكار والمفاهيم التي حاولت رسم الاطر النظرية لهذه العملية • وقد حاولنا ابداء رأينا وتحليل بعض المفاهيم والمبادئ في كل فرصة اتيحت لنا • كما قمنا بمحاولات عديدة لربط المفاهيم التي تعرضنا لها بواقع الجزائر أو واقع معظم البلدان السائرة في طريق النمو •

والمفاهيم التي درسناها حظيت باهتمام كبير من قبل رجال الادارة ، والمشتغلين بشؤونها من كتاب وباحثين وطلاب ، فكانت اراؤهم ومطالبهم في هذا الاطار تدعوا الى ضرورة تنمية وتطوير وتحسين مهارات ومعارف ومعلومات وسلوك القوى العاملة سواء بالنسبة للعمال في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية او للموظفين في مختلف المنظمات والتنظيمات والمؤسسات الحكومية والادارية ، وعلى مختلف مستويات هذه الاجهزة •

ان تكوين وتدريب الموظفين تنعكس اثاره الايجابية باستمرار على زيادة انتاج المنظمات في قطاع الخدمات وتحقيق الغايات المنشودة للمنظمات المختلفة • بحيث اذا اسندت هذه الغايات الى الموظف الكفؤ استطاع تحقيقها • ونتيجة لذلك فان تكوين وتدريب الموظفين ليس عملية اختيارية بل ضرورية • وبناء عليه يجب ان يخصص وقتا كافيا لتكوين وتدريب الموظفين ، على ان ترتكز عملية التكوين والتدريب على أسس وعوامل رئيسية منها : التخطيط ، وتحديد احتياجات التكوين والتدريب ، اختيار الطرق والوسائل التدريبية البداغوجية الملائمة ، ثم البحث عن المكون أو المدرب الكفؤ والناجح الذي يستطيع ان يمد المتكونين والمتدربين خير اعداد • وفي نهاية عملية التكوين والتدريب تأتي الخطوة الهامة ، وهي تقييم وتقويم جهود هذه العملية من أجل ترشيدها نحو تحقيق الغايات المنشودة •

++++++++++++++

القســـم الثانـي

الاطـار النظـــرى لمرتكزات عمليـــة التكوين والتدريب بمراكـز التكويـــــن الاداري

تمهيـــــــد :

بعد أن تعرضنـا فى القسـم الاول الى الأسس والعوامـل الرئيسية التـي يمكـن ان ترتكـزعليها عملية التكوين والتدريب الادارى وذلك بصفـة عامـة لمنطلقا من المفاهيم النظـرية التى تناولتها هذا الموضوع ، وسوف نتعرض فى القسـم الثانى الـى الاطار النظـرى لمرتكزات عمليات التكوين والتدريب بمراكز التكوين الادارى لبلادنا ، وذلـك كما حددتها وتناولتها مجموعـة النصـوص القانونيـة والتنظيميـة والوثائق وكل المستندات المكتوبـة والتى تتعلق بهذه المراكز ، مستمدين من حين الى آخـر على واقع استخـدام هذه المرتكزات بمراكز التكـوين الادارى بالجزائر العاصمة ، وذلك من اجل تقديم دلالات واضحـة للاطار النظـرى لهـذه المرتكزات • كما اننا سنحاول تحليـل وشـرح المبادئ التى ترتكزعليها عمليـة التكوين والتدريب الادارى كلما وجدنا لذلك مجالا •

اننا نستهدف بصورة عامـة دراسـة الاطار النظـرى لعمليـة التكوين والتدريـب بهـذه المراكـز • حيث نتعرض فى الفصـل الاول الى الاطار التنظيـمي والقانونى والوظيفـي والمالـي لمرتكزات عمليـة التكوين والتدريب بمراكز التكوين الادارى ، ونتعرض فى الفصـل الثاني الى محتوى البرامج وطرق التكوين ووسائلـه بهذه المراكز •

وسـوف نتناول فى الفصـل الاول المرتكزات التاليـة :

المبحـث الاول : الاطار التنظيمـي لمراكز التكوين الادارى •

المبحـث الثانـي : شـروط واجراءات الانتساب الى مراكز التكوين الادارى •

المبحـث الثالث : حقـوق وشروط التزام المتكونين او المتربصين ونظام تأديبهم

اما الفصـل الثاني سوف نتناول فيه مرتكزات آخرى وهى :

المبحــث الاول : محتـوى برامج التكوين والتدريب •

المبحـث الثانـي : طـرق التكوين والتدريب ووسائلـه بمراكز التكوين الادارى

المبحـث الثالث : عـدد المتكونين او المتربصيـن والجهات المستفيدة منهـم •

الفصـــــل الا و ل

الاطار التنظيمي و القانوني والو ظيفي و المالي لمرتكزات عطية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري

تخضع مراكز التكوين الادارى فى الاطار التنظيمي والقانوني والوظيفي والطلوع وتسيير نشاطاتها واعمالها الى مجموعة من المراسيم الرئاسية وقرارات صادرة عن الوزارة الوصية وهى كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الادارى ، والقرارات والمذكرات والمناشير التى تصدرها المديرية العامة للتكوين والاصلاح الادارى • كما تستند الى مجموعة من المذكرات والقرارات الصادرة عن ادارات مراكز التكوين الادارى.

وتعتبر هذه المؤسسات او المراكز مؤسسات عامة ذات طابع ادارى ، ولها شخصية معنوية واستقلال مالي وتمارس نشاطاتها ومهامها تحت وصاية كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الادارى • فما هو اذا الاطار التنظيمي والقانوني لهذه المراكز ؟ هذا ما سنتعرض له ضمن المرتكزات التالية :

المبحث الاول : الاطار التنظيمي لمصالح مراكز التكوين الادارى •

المبحث الثاني : شروط واجراءات الانتساب الى مراكز التكوين الادارى •

المبحث الثالث : حقوق وشروط التزام المتكونين او المتربصين ونظام تأديبهم•

المبحث الأول

الاطار التنظيمي لمصالح مراكز التكوين الادارى

وسوف يشمل هذا المرتكز المحاور والنقاط التالية :

المطلب الأول : مدير المركز ومساعدوه •

المطلب الثاني : مجلس الادارة

المطلب الثالث : مديرية الدراسات والتربصات •

المطلب الرابع : السكرتارية العامة •

المطلب الخامس : رؤساء الفروع •

المطلب السادس : النظام المالي •

المطلب السابع : النظام الوصاية •

المطلب الأول

مدير المركز ومساعدوه

يتولى تسيير ادارة كل مركز من مراكز التكوين الادارى مدير يعين بمقتضى مرسوم وزارى بناء على اقتراح الوزير المكلف بالوظيفة العمومية ، وفى هذا الاطار ينبغى أن نشير الى ان الوظيف العمومي اصبح يتبع كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الادارى التى هي ملحقة بالوزارة الاولى وذلك منذ مطلع 1982. اذا فكاتب الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الادارى هو الذى يقوم بتعيين مديرى المراكز بواسطة قرار .(1)

ويتمثل وظائف المدير فى تمثيل المؤسسة - المركز- فى جميع الاعمال المدنية وتنفيذ مداولات مجلس الادارة . ويساعده فى مهامه مدير الدراسات والتربصات وكاتب عام . وبما انه يمكن انشاء مراكز ملحقة لمراكز التكوين الادارى الاصلية فانه عند الضرورة يمكن تعيين مدير لهذه المراكز الملحقة لكي يقوم بمساعدة مدير المركز الادارى الاصلي . كما يمكن لهذه المراكز الملحقة عند الحاجة ان ترتقي الى مرتبة مراكز مستقلة وذلك بموجب مرسوم .

ويكلف مدير الدراسات والتربصات بتطبيق البرامج وتنظيم الامتحانات والتربصات ودورات تحسين المستوى تحت اشراف مدير المركز . ويعين هذا المسؤول عن طريق قرار من قبل كاتب الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الادارى بناء على اقتراح مدير المركز .

ويكلف الكاتب العام الذى يعمل تحت اشراف مدير المركز بقضايا الادارة العامة ومثله مثل مدير الدراسات حيث يعين بواسطة قرار من قبل كاتب الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الادارى وذلك بناء على اقتراح من مدير المركز .

---

1)- طبقا للمرسوم رقم 75 - 27 المؤرخ فى 9 محرم عام 1395 الموافق لـ 22 يناير 1975 فان مدير المركز يعين بواسطة مرسوم ، اما المرسوم رقم 81-12 المؤرخ 25 ربيع الاول عام 1401 ، الموافق لـ 31 يناير 1981 فكان ينص على ان تعيين المدير يتم بواسطة قرار صادر عن وزير الداخلية (وزير الوصاية سابقا) ، وهذين المرسومين يتعلقان بتنظيم وتسيير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الادارى .

المطلـــب الثـانـــي

مجلـــس الادارة

يـوجـد في كل مركـز من مراكز التكوين الاداري مجلس للادارة يتكون من :

- المدير العام للتكوين والاصلاح الاداري او ممثلـه ، ويكون رئيسا للمجلـــس
- الـوالي او الولاه المعنيين او من يمثلهـم .
- ممثـل عـن وزيـر يهمـه عمـل فرع او اكثـر في المركـز .
- مدير الميزانيـــة والمراقبـة بوازارة الماليـة او ممثلـه .
- مدير التربيـة والثقافـة .
- مفتـش بالوظيفـة العمومية .
- استاذان عاملان بالمركز يعينان بقرار من وزير الداخليـة (وزير الوصاية سابقا) بناء على اقتراح من مدير المركز .
- طالبان اثنان يختارهما ممثلوا طلبة المركز من بينهم .
- مدير المركـز (1)

و يشـارك كل من مدير الدراسات والتربصات والكاتب العام و مديرى المراكز الملحقة في اجتماعات مجلس الادارة بصفـة استشاريـة . وفي العادة يجتمع مجلس الادارة مرة واحدة في السنـة على الاقل بناء على استدعاء من رئيسـه ، و يتولى رئيـس المجلـس تحديـــد جدول اعـمال الاجتماعات بناء على اقتراحات مدير المركز ،و يوقع على محـضر الجلسـات اما مدير المركز فيقـوم بكتابة محضر الجلسات ،وفيما يتعلق بميزانيـة المركز واعمـاله فـان مجلـس الادارة هو الذى يتولـى هذه المهمة كما يبدى موافقته على البرامج الدراسيـــة وذلك بناء على تقرير مدير المركـز ، ولا يمكـن ان تنفـذ مداولات مجلـس الاداة التـي تتعلق بمشاريع الميزانيـة ونظـام المؤسسـة المالـي والقروض التي سيتـم التعاقد عليها، والامتلاكات والمبيعات او استئجار العقارات الضروريـة لعمل المركز و قبول الهبات والوصايا الا بعد مصادقـة السلطة الوصيـة عليها خلال الشهر الموالـي لاجتماع مجلس الادارة .

---

1 ــ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية والشعبية ، وزارة الداخلية مرسوم رقم 81 ــ 12 مؤرخ في 25 ربيع الاول عام 1401 هـ الموافق لـ 31 يناير 1981 م .

يتضمن تنظيم وتسيير أعمال مراكز التكوين الادارى (الجريدة الرسمية ،عدد 5 الصادرة بتاريخ 3 فبراير 1981) ــ المادة 5 ،ص 96 .

المطلب الثالث

السكرتارية العامة

تتشكل السكرتارية العامة او الامانة العامة لكل مركز من مراكز التكوين الادارى من صالح ومكاتب هى :

- صلحة المستخدمين .
- صلحة العتاد والتجهيز .
- صلحة المقتصد .
- المكتب المطبعة .
- مكتب العمليات المالية .

وتقوم هذه المصالح والمكاتب بالتسيير المالي للمستخدمين والعتاد والمخازن ومراقبة عمليات البناء والتجهيز والتمويل للداخلية وصيانة القاعات وتنشيط الاعمال الاجتماعية والثقافية • وللسكرتارية العامة مسؤول مكلف بالشؤون العامة و يعمل تحت اشراف مدير المركز و يتم تعيينه بقرار من وزير الداخلية •

و فى مركز التكوين الادارى بالجزائر العاصمة وتماشيا مع صلاحيات هذه السكرتارية فقد حددت وظائفها ونشاطاتها واجتماعاتها كما يلي :

يقوم مدير هذه السكرتارية بتسليم تقريرعام لمدير المركز يتضمن وضعية المؤسسة وحالة الموظفين الاداريين والعمال واحوال العتاد • كما يسلم للمدير كل مشروع يتعلق بتوظيف الموظفين الاداريين والاساتذة وهذا قبل 15 سبتمبر من كل سنة دراسية كما يحرص مدير السكرتارية على توفير كل لوازم المشتريات وخاصة ما يهم الناحية الاقتصادية •

كما يختص مدير السكرتارية العامة بوضع تصور للقروض المتوقعة ويوافق على اقتراحات عون المحاسبة فيما يخص الايرادات وحساب الخزينة • و من واجبات

هذا المسؤول ايضا ،ابلاغ مدير الدراسات بملفات الاساتذة المتعاقدين بعد انطلاق السنة الدراسية بمدة اسبوع •

وبالمقابل يتعين على مدير الدراسات تزويد مدير السكرتارية العامة بالقائمة النهائية لتلاميذ السنة الاولى والثانية الذين التحقوا بالمؤسسة ،وذلك قبل 15 اكتوبر من كل سنة • وذلك لكي يتولى تسليمها الى مدير المركز • كما يطلعه على القبول النهائي للتلاميذ الذين سوف يستفيدون من النظام الداخلي في المؤسسة • ومن واجباته ،ايضا ، تقديم التقارير الدورية الى مدير المركز واحاطته علما بتطور المشاريع الحالية الاصلية للتربصات • كما يدرس حالات التربصات التطبيقية للتلاميذ ومشروع الاسفار الدراسية ويبلغها الى مدير المركز •

وفي نهاية كل شهر لابد ان يضع مدير السكرتارية العامة بين يدي مدير المركز مذكرة حول نشاطات مختلف المصالح يبين فيها الحالة المالية للمؤسسة، وبصفة عامة مشاكل السكرتارية العامة والحلول المقترحة لها •

وعند وضع التصورات المستقبلية المتعلقة بالنشاطات يرسل مدير السكرتارية مذكرة الى مختلف صالح المؤسسة ويطلب منهم فيها تقديم الاقتراحات الرقمية المصحوبة بالوثائق الاثباتية وذلك من اجل تحضير الميزانية الاضافية للتمارين والتربصات الجارية ومشروع الميزانية الاصلية للتمارين والتربصات القادمة •

كما يدخل ضمن اختصاصات السكرتارية العامة الاعمال والاصلاحات التي يتم انجازها اثناء العطلة ،بالاضافة الى القيام بجرد عام للتجهيزات وتسليمه الى مدير المركز قبل نهاية شهر جوان من كل سنة ،على ان يكون مرفوقا بقائمة التجهيزات المقترحة للاصلاح •

ونستخلص من هذه النشاطات ان السكرتارية العامة بمراكز التكوين الاداري تلعب دورا حيويا في انعاش الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتعليمية بكل مركز من مراكز التكوين الاداري •

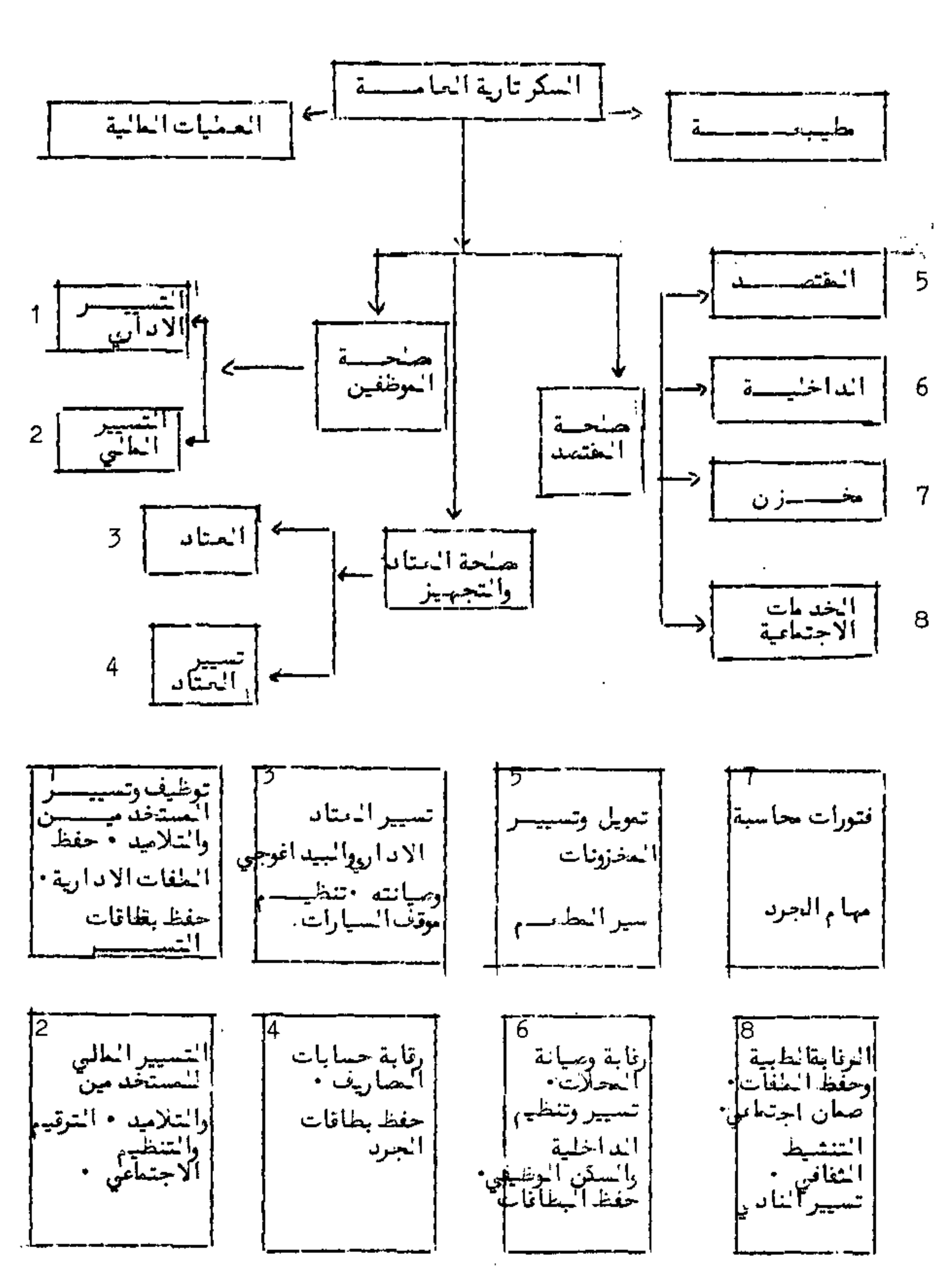
ولا يفوتنا أن نشير الى أن المدير هذه السيكريتارية يقوم بترأس كل الأجتماعات الصالـــح التي تضمها هذه السيكريتارية والتي تتم في بداية كل سنة دراسية وذلك من اجل تحضير الدخول المدرسي في احسن الظروف واطلاع التلاميذ على النظام القانوني الداخلي للمركز ٠ كما يعقد مثل الفروع اجتماعا كل شهر لدراسة القضايا والمسائل الادارية ٠٠ وغير ذلك من الاجتماعات ذات الطابع التنظيمي التي تعود الى طبيعة ونشاطات السيكريتارية العامة ٠ (1)

وفيما يلي نقدم تصميما لهيكلة السيكرتارية العامة الذي يوضح مجموعة المصالح والمكاتب التابعة لها ومختلف الوظائف والصلاحيات المسندة الى هذه المصالح والمكاتب :

1 - REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE, MINISTERE DE L'INTERIEUR, DIRECTION GENERALE DE LA FORMATION DE LA COOPERATION ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE, CENTRE DE FORMATION ADMINISTRATIVE D'ALGER, ORGANISATION DES SERVICES, (sans date), P. 39-41.

خريطة تنظيمية توضح مصالح ومكاتب ووظائف السكرتارية العامة

شكل رقم (1)



المصدر: REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE, MINISTERE DE L'INTERIEUR, DIRECTION GENERALE DE LA FORMATION DE LA COOPERATION ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE, LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRAT JUIN 78, P. 24.

نلاحظ في الشكل السابق رقم 1 مجموعة المصالح والمكاتب التي تتضمنها السكرتارية العامة ، ففي اسفل هذه السكرتارية نلاحظ ثمانية مربعات وهي التي توضح لنا الصلاحيات والوظائف التي تقوم بها مصالح ومكاتب السكرتارية العامة • حيث نلتمس اذا نظرنا الى تصميم السكرتارية نلاحظ ارتباط مجموعة من المكاتب بمصلحة معينة ، وهذه المكاتب مرقمة من 1 الى 8 ، ويقابل هذه الارقام ارقام مماثلة في المربعات الثمانية السفلي التي توضح كما ذكرنا وظائف وصلاحيات كل مصلحة ومكاتبها فعلى سبيل المثال اذا نظرنا الى رقم 1 وهو مكتب التسيير الاداري سوف نجد في الاسفل رقم يماثله وهو رقم 1 داخل مربع ،يوضح مجموعة الوظائف والصلاحيات التي تقوم بها هذا المكتب ، وكذلك يمكننا أن نتفحص المكاتب الآخرى مع ملاحظة رقمها وادراك وظائفها وصلاحياتها تبعا لهذه الأرقام في المربعات الثمانية السفلى.

المطلب الرابع

مديرية الدراسات والتربصات

طبقا للمادة الثامنة من المرسوم رقم 81 - 12 ، المؤرخ في 31 يناير 1981 والمتعلق بتنظيم مراكز التكوين الاداري وعملها ، توجد بكل مركز مصلحة تسمى (مديرية الدراسات والتربصات) تعمل على تطبيق البرامج وتنظيم الامتحانات والتربصات ودورات تحسين المستوى ، ويرأس هذه المديرية مدير يمارس نشاطاته تحت اشراف المسؤول العام لشؤون المركز و يعين بقرار من وزير الداخلية (وزير الوصاية سابقا) اما حاليا فوزير الوصاية هو كاتب الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري (1) •

واستنادا الى هذا الاطار القانوني فاننا نجد مديرية الدراسات والتربصات تمارس الكثير من الصلاحيات وتتفرع الى اربعة مصالح هي :

1- مصلحة الدراسات

---

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطيه الشعبية ، مديرية الرئاسة (الجريدة الرسمية ، عدد 5 الموافق لـ 3 فيفري 1981) ،ص 95 •

2 ـ مصلحة البرامج والتربصات

3 ـ مصلحة المسابقات وتحسين المهارات (Le service de la selection et du perfectionnent)

4 ـ مصلحة الوثائق والابحاث

وتنبثق عن هذه المصالح مجموعة من المكاتب المتخصصة وهي :

1 ـ مكتب الدراسات والمراقبة

2 ـ مكتب التنسيق

3 ـ مكتب التربصات

4 ـ مكتب التهيئة للتكوين والانتقال (Bureau de la preformation de la selection)

5 ـ مكتب الاتقان والامتحانات (Bureau de prefectionnent et des examens)

6 ـ مكتب المكتبة

7 ـ مكتب البحث والوثائق

8 ـ مكتب التسيير

وحتى نتعرف بشكل تفصيلي عن صلاحيات وتنظيم هذه المديرية في الواقع الميداني ، عدنا الى حالة مركز التكوين الاداري في الجزائر العاصمة فوجدنا صلاحيات مديرية الدراسات والتربصات بهذا المركز تشمل ما يلي :

ـ تنظيم الدروس والمحاضرات المنتهجية

ـ تحرص على تطبيق برامج التعليم

ـ تأخذ بعين الاعتبار كل الامكانيات لتحسين الطرق البيداغوجية للتكوين والتدريب وكذلك المستوى العام لدى المتخرجين .

ـ تقترح وتهتم بكل الوثائق التي لها علاقة بالدراسات والتربصات التطبيقية .

ـ تحرص على جذب المتربصين الى الدروس وتفرض عليهم سلوكا وتظاما عاما داخليا .

ـ تشرف على دورات التنمية والتدريب والملتقيات التي تجري على مستوى المركز

ـ تنظم وتراقب وتصادق على التربصات التطبيقية للمتكونين .

ـ تنشط وتنسق وتراقب مختلف نشاطات وخدمات مديرية الدراسات والتربصات .

كان ذلك بالنسبة للوظائف المختلفة المسندة لمديرية الدراسات والتربصات. اما عن النشاطات والاجتماعات التي تقوم بها بصورة عامة فهي كما يلي :

- تتولى التوزيع الاسبوعي للدروس وبرامج الفروع وجداول التوقيت وتعد قائمة الاساتذة المتعاقدين للسنة الجارية ، وتوزع المواد على الاساتذة.
- تعلن نتائج مسابقة الدورة الثانية .
- يتكلف رئيس هذه المديرية باعداد قائمة الاساتذة المكلفين بتصحيح وتحضير مسابقة الدخول بواسطة المراسلة ، كما يتكلف بمشروعات الاسفار الدراسية .
- تتولى هذه المديرية الاعلان عن نتائج المسابقة للدورة الاولى للاختبارات الشفوية وتقوم باجراءات القبول للدفعات المتخرجة .
- يقوم مدير او رئيس مديرية الدراسات او التربصات باعداد تقرير يشمل مختلف جوانب التكوين ومنها : ساعات العمل والاعمال الادارية ، المشاكل البيداغوجية ، وبصورة عامة كل المشاكل المتعلقة بمديرية الدرسات والتربصات والصعوبات التي تعترضها مع اقتراح الحلول الملائمة لها ، ثم يعرضه على مدير المركز للتعرف على الوضعية العامة .
- في نهاية السنة الدراسية يتوج مدير الدراسات والتربصات أعماله باعداد تقرير شامل يتضمن جميع النشاطات السنوية التي قامت بها مديريته والنتائج المستخلصة من السنة الدراسية الجارية ، ثم يقدم التوجيهات والاقتراحات للسنة الدراسية المقبلة .

وبالاضافة للنشاطات المختلفة المذكورة تعقد مديرية الدراسات والتربصات اجتماعات دورية تحت اشراف مدير هذه المديرية ، وتهدف هذه الاجتماعات الى ما يلي :

- عقد اجتماعات في بداية السنة مع الاساتذة للترحيب بهم وتسليمهم جداول التوقيت ، وتزويدهم بالتوجيهات والارشادات الضرورية المتعلقة بالتكوين .
- تنظم الاجتماعات التي تتعلق بنتائج الاختبارات السداسية أو العملوية .

- ترتب اجتماعات اعلامية في اللقاء الأول مع الفروع .
- تشرف على الاجتماعات التي يعقدها ممثلو الفروع مرة كل خمسة عشر يوما .

وفي الأخير ودائما فيما يتعلق بمديرية الدراسات والتربصات في مركز التكوين الادارى بالجزائر العاصمة ، وبعد أن تعرضنا الى وظائف وصلاحيات ونشاطات هذه المديرية رأينا من الضرورى أن نتعرض الى تنظيم هذه المديرية في الواقع الميداني أي في المركز المذكور .

ان مديرية الدراسات والتربصات بمركز التكوين الادارى بالجزائر العاصمة منظمة ومسيرة حسب مشروع التنظيم الذى صادق عليه مجلس ادارة هذا المركز في 01976/06/22 وهكذا نجد مصالح ومكاتب هذه المديرية منظمة ومهتمة بالنشاطات التالية :

أولا : مصلحة الدراسات ولها مكتبين :

1 - مكتب الدراسات والمراقبة ويتولى جداول التوقيت ، سير الدروس ، توزيع القاعات البيداغوجية ، نشر وتوزيع البلاغات على الأساتذة والمتربصين .

2 - مكتب المراقبة ويتولى متابعة سلوك التلاميذ وحركاتهم ومراقبة الملفات البيداغوجية والبطاقات .

ثانيا : مصلحة البرامج والتدريبات ولها مكتبين :

3 - مكتب التنسيق ويتولى دراسة وتطبيق البرامج والمراقبة البيداغوجية للأساتذة ، كما يقوم بالتنسيق بين المواد والفروع .

4 - مكتب التربصات ويتولى التربص التطبيقي والمحاضرات واعطاء تأشيرة الاعلانات (Visa d'informations) كما يتولى تنظيم الرحلات الدراسية (voyages d'études)

ثالثا : مصلحة المسابقات وتحسين المهارات (Service de la selection et perfectionnement) ولها مكتبين :

5 ـ مكتب التكوين التحصيري و التربص ويتولى وضع دورات التحسين في حيز التطبيق وتحضير وتنظيم مسابقات الدخول ، مع الاحاطة بكل المعلومات حول مسابقات الدخول ودراسة طلبات المترشحين .

6 ـ مكتب الاتقان والاختبارات :
ويتولى وضع دورات الاتقان والامتحانات ، وتنظيم الامتحانات المهنية ومسابقات الدخول .

رابعا : مصلحة الوثائق والابحاث ولها ثلاثة مكاتب بينما المصالح الثلاثة الاولى التي ذكرناها لكل منها مكتبين فقط ، وتتمثل مكاتب هذه المصلحة فيما يلي :

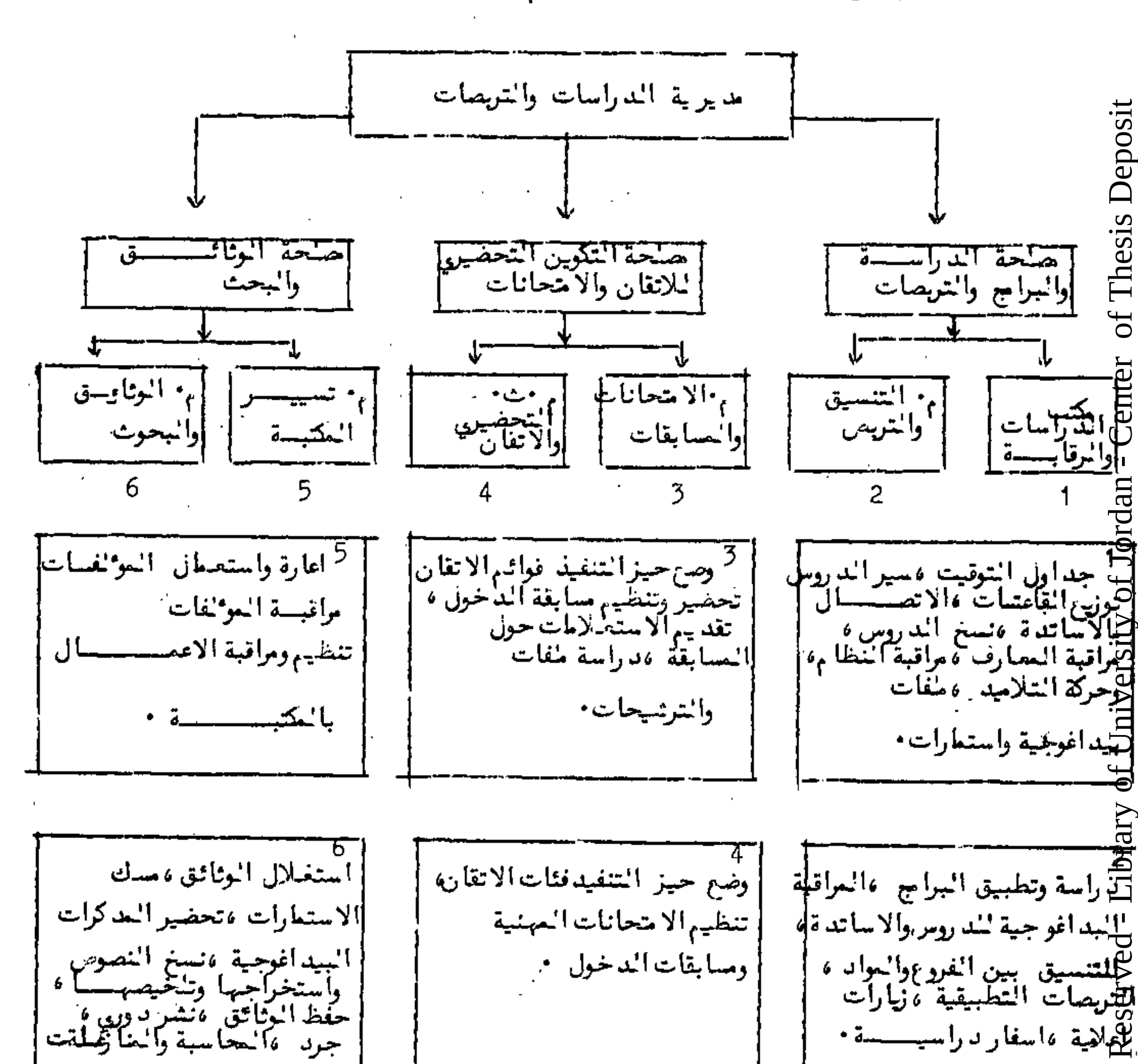
7 ـ مكتب المكتبة ويقوم بادارة الكتب والدوريات وتوزيعها وتنظيم العمل في المكتبة .

8 ـ مكتب التوثيق والابحاث ويتولى استغلال الوثائق وتحضير بطاقات المراجع والمحافظة عليها وتحضير الملفات البيداغوجية النموذجية وحفظ وتسجيل الوثائق .

9 ـ مكتب التسيير ويقوم بالجرد (Inventaire) وانتقاء المراجع وتجليدها (Releves.) وبالمحاسبة (Conptabilité et contentieux)

وفيما يلي نقدم تصميما لهيكلة مديرية الدراسات والتربصات الذي يوضح مجموعة المصالح والمكاتب التابعة لها ومختلف الوظائف والصلاحيات التي تقوم بها .

خريطة تنظيمية توضح مصالح ومكاتب ووظائف مديرية الدراسات والتربصات (الشكل رقم 2)



المصدر : LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVE, O.P. CIT. P. 36.

نلاحظ من خلال الشكل رقم 2 ان هناك دمجا بين صلحتين في صلحة واحدة وهي صلحة الدراسات والبرامج و صلحة التربصات وهكذا نلاحظ بأن هذا التصميم يوضح لنا ثلاثة مصالح فقط هي :

- صلحة الدراسات والبرامج والتربصات
- صلحة التكوين والاتقان والامتحانات
- صلحة الوثائق والبحوث •

كما نلاحظ ان هذا التصميم يدمج بعض المكاتب في مكاتب آخرى كما هو الحال في مكتب التنسيق والتربصات •

و قد عمدنا الى توضيح هيكلة مديرية الدراسات والتربصات التي تضمنها الشكل السابق رقم 2 وذلك كما وضحتها وبينتها الوثيقة الصادرة عن وزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) المشار اليها في الهامش • ونستنتج من خلال هذا الشكل ومن الواقع الميداني بمركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة و من النصوص القانونية ان هيكلة مديرية الدراسات والتربصات من حيث تحديد وظائفها ومصالحها ومكاتبها يتوقف على عاتق مراكز التكوين الاداري التي تاخذ بعين الاعتبار خصوصياتها • وهكذا فان الخريطة التي قدمناها لمديرية الدراسات والتربصات يمكن اعتبارها مجرد هيكلة نموذجية توضح لنا كما ذكرنا وظيفة واعمال ونشاطات وهيكلة هذه المديرية •

وتيسرا للفهم نشير الى ان المكاتب التابعة الى مديرية الدراسات والتربصات مرقمة من 1 الى 6 ، و يقابل هذه المكاتب مربعات في اسفل الشكل وهي الاخرى يوجد بها ارقام من 1 الى 6 • وكل رقم من ارقام المكاتب يماثله رقم من ارقام المربعات ، وهكذا نفهم بكل سهولة مثلا أن مكتب الدراسات والمراقبة يحمل رقما واحدا (1) ، ووظائفه وصلاحياته موجودة في المربع رقم واحد ، وكذلك بالنسبة لكل المكاتب الاخرى (انظر الشكل السابق رقم 2) •

المطلب الخامس

رؤساء الفروع

يتأسس في كل مركز من مراكز التكوين الاداري هيكل تنظيمي لرؤساء الفروع وذلك طبقا للاطار القانوني الخاص [1]

وفي العادة يتم ملء الوظائف الموجودة بهذا الهيكل بأساتذة المراكز الذين اكتسبوا الخبرة والكفاءة في اداء مهامهم ، و يدمج هذا الهيكل في التأطير الاداري ، و يطبق على رؤساء الفروع النظام المعمول به في تسيير المستخدمين الاداريين ، و يعين مدير المركز لهذا الهيكل رئيسا يتولى التنسيق و متابعة الاعمال لهذه الفروع و ذلك بناء على اقتراح مدير الدراسات والتربصات ، و يمارس صلاحياته تحت اشراف هذا الاخير .

و قد اسندت المهام البيداغوجية والادارية والمهام المختلفة لرؤساء الفروع في مراكز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة كما يلي :

- مهام في اطار التنظيم البيداغوجي العام
- دراسة وتطبيق البرامج
- التنسيق والمراقبة والمتابعة البيداغوجية
- القيام ببعض الاعمال التطبيقية
- متابعة و مراقبة المتربصين اثناء التربص التطبيقي والزيارات الاعلامية
- المشاركة في التربية والتكوين المدني والسياسي للمتربصين
- دراسة وضعية المتربصين العامة
- فتح الفروع وتوزيع متربصي الجذع المشترك
- تنظيم وتحضير الاختبارات المهنية
- تعيين المتربصين المتخرجين
- تحضير وتنظيم مسابقات الدخول الى مراكز التكوين الاداري .

1- يتمثل الاطار القانوني في المرسوم و القرارات التالية :
- المرسوم رقم 75 - 25 المؤرخ في 22 يناير 1975 ويتعلق بتنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري .
- قرار وزاري مؤرخ في 10 افريل 1975 و يتعلق بالتنظيم الدراسي على مستوى مراكز التكوين الاداري .
- قرار وزاري مؤرخ في 10 افريل 1975 ويتعلق بالتنظيم الداخلي لـ م.ت.ا .
- قرار وزاري مؤرخ في 16 ماي 1975 ويتعلق بالوظائف النوعية .

وبالنسبة للمهام الادارية يقوم رؤساء الفروع بالتنسيق والتنشيط الاداري واداء جزء من الاعمال بين جميع رؤساء الفروع • كما يقوم رؤساء الفروع في اطار الصلاحيات العامة بمايلي :

- البرمجة وتسيير شؤون الاساتذة •
- دراسة وضعية وتعداد المتربصين •
- مراقبة المعلومات والدعائم البيداغوجية •
- النشاطات التطبيقية •
- التكوين المسبق والاتقان •
- التنظيم العام [1]

المطلـــب الســـــادس

النظـــــــــام المـــــــالـــــي

ان عملية التكوين لاتكتمل الا بتوفر الجوانب الاخرى وخاصة الجانب المالي • يا ترى من اين تحصل مراكز التكوين الاداري على الاعتمادات المالية وماهو نظامها ؟ وكيف تقترح مزانية المركز ؟ وماهي مواردها واجراءات صرفها ؟

يتمثل الاسلوب المتبع في كل مركز اداري في القيام بدراسة الاحتياجات المالية ومناقشة الاقتراحات التي تتضمنها الدراسة المقدمة من طرف مدير المركز ، وبعد الموافقة عليها على مستوى المركز يتم التوقيع عليها وترسل الى وزير الوصاية ووزير المالية للمصادقة عليها • وتشمل ميزانية كل مركز بابين احدهما للموارد والاخر للنفقات ، ويشمل باب الموارد مايلي :

- موارد التجهيز والتسيير المخصصة من قبل الدولة أو من الهيئات المحلية والمؤسسات الوطنية •
- حصائل وايرادات النظام المالي واعانات الدول أو الهيئات الاجنبية •

---

1 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،وزارة الداخلية ،المديرية العامة للتكوين والاصلاح الاداري ،مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة •

مرشد رئيس الفرع ،ملخص وثيقة تقع في 26 صفحة صادرة عن المركز المذكور ،وهي عبارة عن ارشادات وتوجيهات توضح الاطار القانوني ووظائف وصلاحيات رؤساء الفروع ، سنة الطبع غير موجودة •

- الهبات وحصيلة بيع المنشورات والارادات المختلفة .

أما باب النفقات فانه يشمل مايلي :

- نفقات التسيير الاداري والتربوي ونفقات التجهيز .
- جميع النفقات الضرورية لانجاز اهداف المركز وصيانة املاكه .

ويتولى مدير المركز الامر بصرف الميزانية ويمكن ان يساعده في ذلك عون او اكثر ،ويوجد بكل مركز مراقب مالي يعينه وزير المالية(1).

المطلب السابع

نظام الوصاية

تقوم مراكز التكوين الاداري بممارسة اعمالها ونشاطاتها تحت وصاية كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري بواسطة المديرية العامة للتكوين والاصلاح الاداري ،وتستهدف هذه الوصاية ضبط وتقييم الاوضاع العامة والاجراءات الخاصة بتنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري ، وكذلك النظر والتصديق على بعض الاجراءات والقرارات الصادرة عن مراكز التكوين الاداري . كما تقوم جهة الوصاية بتفتيش ومراقبة سير هذه المراكز .

ان وصاية كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري تطبق ضمن مستويين وهما المجال البيداغوجي ومجال التسيير الاداري .

ففي مجال الوصاية البيداغوجية تمارس الصلاحيات التالية :

- تقوم باعداد وتصور البرامج الدراسية واحتياجات التكوين في الحالات المختلفة حتى تنسجم مع اهداف الادارة والتسيير .
- تقوم جهة الوصاية بتحديد عدد الاقسام والاختصاصات البيداغوجية التي يمكن فتحها على مستوى جميع مراكز التكوين الاداري ، وهذا تبعا لمتطلبات واحتياجات

---

1 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،وزارة الداخلية ،مرسوم رقم 81 - 12 مؤرخ في 25 ربيع الاول عام 1401هـ ،الموافق لـ 31 يناير 1981 م.
يتضمن تنظيم مراكز التكوين الاداري وعملها . (الجريدة الرسمية عدد 5 الصادرة بتاريخ 3 فيفري 1981) ،احكام المواد : 32 - 40، ص 98 ،99.

الادارة المحلية الجزائرية على مستوى الادارة المركزية والادارة المحلية • كما تقوم بتحديد عدد المترشحين الذين سوف يستفيدون من التكوين والتدريب في كل دفعة ، وتحدد أيضا شروط وكيفية اختيارهم •

- تقوم جهة الوصاية بتحديد الشروط المساعدة لسير الدراسة ومنها :

1- مراقبة وتقييم النتائج •

2- مدة توزيع شعب الدراسة •

3- طرق (أساليب الدراسة •

4- تنظم بواسطة القرارات وظعية المتربصين •

5- مراقبة وتطبيق البرامج البيداغوجية •

6- تنظم وتسيير مصالح البحث والتوثيق •

كما تمارس سلطة الوصاية صلاحياتها البيداغوجية وذلك بمصادقتها وموافقتها على بعض القرارات والاجراءات التي تتخذ على مستوى مراكز التكوين الاداري وخاصة منها :

1- قبول المرشحين في مسابقة الالتحاق بمراكز التكوين الاداري •

2- تقييم النتائج الدراسية •

3- تطبيق اجراءات الطاعة والتأديب والخاصة بالنسبة لحالة الطرد النهائي للمتربصين •

اما بالنسبة للوصاية الثانية وهي الوصاية الادارية التي تمارسها كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري على مراكز التكوين الاداري ، تتعلق هذه الوصاية بالتسيير الاداري والمالي ، وضمن هذا الاطار فانها تقوم بمجموعة من الاختصاصات تتلخص فيمايلي :

- تحدد الشروط والاحكام العامة والكيفية الخاصة بتنظيم وتسيير المصالح الادارية في مراكز التكوين الاداري وخاصة التنظيم الداخلي للمراكز واختصاصات وسير المصالح المختلفة بها والانضباط السلوكي وطرق النشاطات والاعمال العامة •

- اما على مستوى التأطير وتسيير الموظفين فان سلطة الوصاية هي التي تدرس وتظبط شروط التوظيف والقبول والتعيين بالنسبة للمستخدمين من الجزائريين والاجانب ، وهذا حسب التنظيم المعمول به • كما تقوم وفقا لأحكام الوظيفة العمومية بتوجيه المستخدمين المقبولين وتنفيذ مختلف العمليات المتعلقة بهم كالتنقيط والترقية والتنقلات ••• الخ •

- تتولى سلطة الوصاية على مستوى المنشآت وسير المعتاد دراسة وضبط برامج البناء والتجهيزات اللازمة لسير المركز ،وتقوم بتحديد شروط وكيفيات تحقيق هذه البرامج ومتابعة التنفيذ ،كما تحدد شروط استعمال وتسيير الأموال والأجهزة التي تملكها مراكز التكوين الاداري.

وبالاضافة للتسيير الاداري هناك المجال المالي ، وفي هذا الاطار تقوم كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري بتحديد تقديرات المصاريف السنوية المقترحة من قبل المراكز ،وتتولى رقابة تنفيذ الميزانية وجميع عملياتها وحساباتها في مجال التسيير، وذلك من اجل استعمال الاعتمادات المالية للاهداف التي رسمت لها وهي تلبية احتياجات عملية التكوين بهذه المراكز.(1)

وفيما يلي نقدم خريطة تنظيمية توضح هياكل جهة الوصاية وعدد مراكز التكوين الاداري بالتراب الوطني (شكل رقم 3).

---

1 - LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVE, O.P. CIT. P.10-12.

خريطة تنظيمية توضح هياكل جهة الوصاية (كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري وعدد مراكز التكوين الاداري بالتراب الوطني .

(الشكل رقم 3)

وزارة الداخلية (سابقا) ،كتابة الدولة للوظيف العمومي (حاليا)

▽

المديرية العامة للتكوين والتعاون والاصلاح الاداري

▽

م. التكوين والتعاون والاصلاح الاداري

▽

نيابة م ،التكوين الاداري

▽

ـ مركز أدرار	ـ مركز بليدة	ـ مركز الجلفة	ـ مركز قسنطينة
ـ // الشلف	ـ // بويرة	ـ // جيجل	ـ // المدية
ـ // الاغواط	ـ // تمنراست	ـ // سطيف	ـ // مستغانم
ـ // أم البواقي	ـ // تبسة	ـ // سعيدة	ـ // المسيلة
ـ // باتنة	ـ // تلمسان	ـ // سكيكدة	ـ // معسكر
ـ // بجاية	ـ // تيهرت	ـ // عنابة	ـ // ورقلة
ـ // بسكرة	ـ // تيزي وزو	ـ // سيدي بلعباس	ـ // وهران
ـ // بشار	ـ // الجزائر	ـ // قالمة	المجموع : 31 مركزا

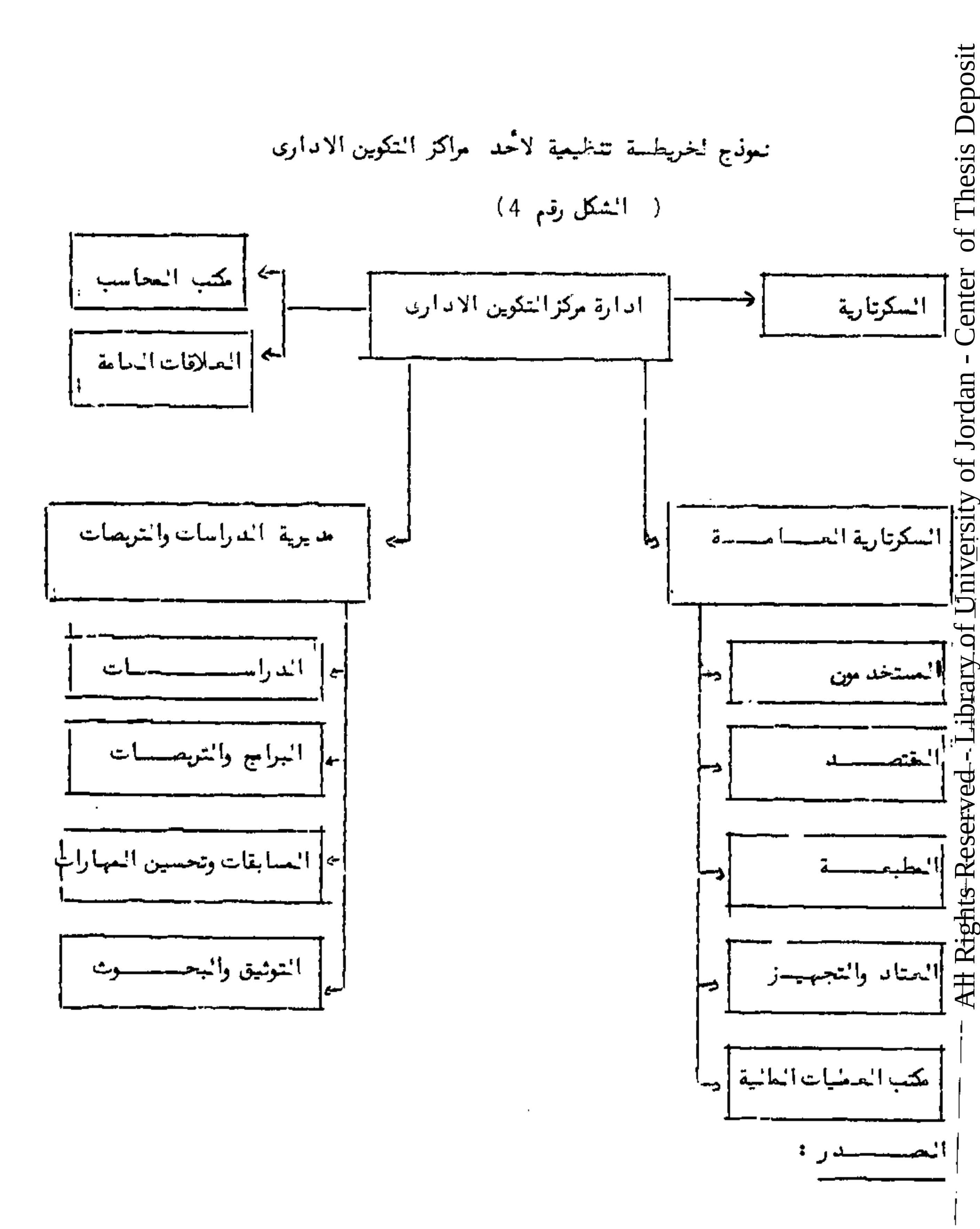
المصدر :

LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVES, O.P. CIT. P.15.

وفي الأخير وبعد أن تعرضنا الى الإيطار التنظيمي والقانوني والوظيفي والمالي ونظام الوصاية ، مع توضيحنا لهذا الاطار بواسطة الخرائط التنظيمية للهياكل الاساسية لهذه المراكز ، وبعد كل هذا رأينا من الضروري تقديم خريطة نموذجية لاحد مراكز التكوين الاداري التي تتمثل في الشكل الموالي :

نموذج لخريطة تنظيمية لأحد مراكز التكوين الادارى

(الشكل رقم 4)



المصدر :

LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVE, O.P. CIT. P. 17.

المبحث الثاني

شروط واجراءات الانتساب الى مراكز التكوين الاداري

يتم الانتساب أو الالتحاق بمراكز التكوين الاداري عند النجاح في المسابقات التي تنظمها عادة هذه المراكز في بداية كل سنة دراسية . وتفتح هذه المسابقات بقرار من الوزارة الوصية ، ويوكل اجراء الاختبارات الى مديري المراكز . كما تقوم الوزارة الوصية باقرار قائمة التلاميذ المقبولين والالتزام بالاجراءات والقوانين التي تحدد نظام المسابقة وتشكيل لجان الامتحانات .

بالنسبة للتلاميذ الناجحين في مسابقات الدخول الى هذه المراكز فانه يتعين عليهم أن يلتحقوا بمراكز التكوين خلال عشرة أيام ، وكل من خالف هذا الاجراء يقصى بقرار من الوزارة صاحبة الوصاية ، ويمدد هذا الأجل الى ثلاثة أسابيع وذلك بعذر قاهر . ومن حق المترشحين الأجانب الانتساب الى هذه المراكز ، ويتم قبولهم على أساس الشهادة المطلوبة في المسابقات اذا أخفقوا في اختبارات المستوى وذلك بقرار من كاتب الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري (هيئة الوصاية).

وقبل أن يتقدم المترشحون الى المسابقة هنالك بعض الترتيبات والاجراءات تتمثل في التحضير قبل اجراء المسابقة ، بالاضافة الى شروط المسابقة واجراءاتها المختلفة . وفي هذا الاطار رأينا من الضروري أن نتعرض الى النقاط والمحاور التالية :

المطلب الأول : التحضير قبل اجراء المسابقة
المطلب الثاني : شروط المسابقة ونوعية الموظفين المراد تكوينهم
المطلب الثالث : شكل اختبارات المسابقة واجراءات سيرها وتصحيحها .

المطلب الأول

التحضير قبل اجراء المسابقة

يقوم مركز التكوين الأولي والاتقان بالمراسلة بتقديم الدروس للمترشحين وذلك بواسطة المراسلة الى الافراد الراغبين في الالتحاق لفروع السلمين 9 ، 11 ، والمستخدمين الراغبين في الترقية . ويتضمن محتوى دروس المراسلة الوحدات الكتابية : اللغة ، الثقافة العامة ، دراسة

النصوص ، التاريخ ، الجغرافية الاقتصادية للجزائر ،الاقتصاد السياسي ،القانون الدستوري ، القانون الاداري ، المالية العامة ، التحرير الاداري •

ومن أجل أن يؤدى هذا المركز مهامه بفعالية وجدية نجده ينسق أعماله مع مراكز التكوين الاداري ،حيث يقوم بالتخطيط واعداد وانتاج الدروس والتمارين التطبيقية ، وتتولى مراكز التكوين الاداري ارسال وتوزيع هذه الدروس وتصحيح التمارين والاحتفاظ بنقاط التلاميذ المسجلين في جداول خاصة •

ويستطيع كل فرد يرغب في الاستفادة من دروس المراسلة لدى مراكز التكوين الاداري أن يلتزم بالشروط التالية :

أ ــ شروط الشهادات : يشترط في الفرد الراغب في تحضير مسابقة الدخول الى فروع السلم 11 الحصول على مستوى قسم السنة الأولى ثانوي ، وبالنسبة للموظفين يشترط فيهم أن تكون عندهم أقدمية لا تقل عن سنة في سلك السلمين 9 ، 10 وذلك اعتبارا من أول جانفي من عام المسابقة • كما يشترط في الراغبين في تحضير مسابقة الدخول الى فروع السلم 9 الحصول على مستوى قسم السنة الرابعة من التعليم المتوسط (السنة الثالثة سابقا) أو الحصول على سنة أقدمية بالنسبة للموظفين في سلك السلالم 6 ، 7 ، 8 عند تاريخ أول جانفي من عام المسابقة •

ب ــ شروط السن : يشترط في المترشح أن يكون قد بلغ سنه ما بين 17 ــ 35 سنة على الاكثر عند تاريخ أول جانفي من السنة التي تنضم فيها المسابقة ، ويستفيد أعضاء جيش التحرير الوطني والمنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني بتخفيض السن طبقا للقوانين المعمول بها في هذا الاطار•

وفي حالة توفر الشروط التي ذكرناها لمن أراد الاستفادة من دروس المراسلة ، ينبغي عليه أن يرسل ملف التسجيل الى مركز التكوين الأولي والاتقان بالمراسلة مرفوقا بالوثائق الشخصية ، ويتم اعلان المترشحين للاستفادة من الدروس التحضيرية بواسطة الصحافة والمعلقات الاعلانية • (1)

المطلب الثاني

شروط المسابقة ونوعية الموظفين المراد تكوينهم وتدريبهم

ونقصد بالشروط المسابقة المستوى الدراسي الذي ينبغي توفره لاجراء المسابقة في

1 — LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVES, O.P. CIT. P. 19-21.

السلم المحتار . كما أننا نقصد بنوعية الموظفين (السلالم) التي يطلق عليها في مراكز التكوين الادارى (الفروع) ، حيث أننا نجد في كل فرع نوعية الموظفين والوظائف التي سوف يشغلونها بعد فترة التكوين والتدريب ، وهذه الفروع هي سلم 11 وسلم 9 وسلم 6 وسلم 4 . اذا يا ترى ما هي المستويات المطلوبة لكل سلم ؟ وما هي نوعية الموظفين الذين يتم تكوينهم وتدريبهم بمراكز التكوين الادارى ؟

يتصدر هذه الفروع السلم رقم 11 وهو مفتوح لثلاثة أنواع من المترشحين وهم :

- المترشحون الحائزون على شهادة السنة الثانية من التعليم الثانوى (السنة الأولى سابقا) .
- المترشحون الذين تابعوا الدروس التحضيرية بالمراسلة لدى مراكز التكوين الادارى ومنحوا في النهاية حق المشاركة في المسابقة .
- المترشحون الموظفون أو المتعاقدون الذين تتوفر فيهم سنتان من الاقدمية على الاقل في تاريخ أول جانفي من السنة التي تنظم فيها المسابقة .

ونوعية الموظفين المراد تكوينهم للسلم 11 هم :

- ملحقو الادارة العامة
- / / ادارة البلدية
- / / ادارة المستشفيات
- / / الاحصائيات والتخطيط
- مساعدو المقتصدين
- مفتشو الشغل والشؤون الاجتماعية
- / / المالية
- / / الخزينة
- / / الضرائب
- / / الجمارك
- / / أملاك الدولة
- / / الأسعار والتحقيقات الاقتصادية
- / / البريد والمواصلات
- / / النقل
- الموثقون المساعدون

أما السلم رقم 9 فهو مفتوح :

- للمترشحين الحائزين على شهادة الأهلية أو المستوى المعادل لها أو شهادة مدرسية من السنة الأولى ثانوي (السنة الثانية سابقا) .
- للمترشحين الذين تابعوا الدروس التحضيرية لدى مركز دروس المراسلة ومخول فيهي النهاية حق المشاركة في المسابقة .
- للمترشحين الموظفين أو المتعاقدين الذين تتوفر فيهم سنتان من الأقدمية على الأقل عند تاريخ أول جانفي من السنة التي تنظم فيها المسابقة لفئات السلالم 9 ، 7 ، 8 .

ونوعية الموظفين المراد تكوينهم وتدريبهم في اطار السلم 9 هم :

- كتاب الادارة العامة
- / / ادارة البلدية
- / / المديريات
- / / ادارة المستشفيات
- / / الشؤون الاجتماعية
- مساعدوا المصالح الاقتصادية
- مراقبو الخزينة
- / / الشغل والشؤون الاجتماعية
- / / الضرائب
- / / الجمارك
- / / أملاك الدولة
- / / الاسطار والتحقيقات الاقتصادية

وبالنسبة للسلم رقم 6 فهو مفتوح :

- للمترشحين الحائزين على شهادة السنة الثانية من التعليم المتوسط (السنة الخامسة سابقا) .
- للمترشحين الموظفين أو المتعاقدين الذين اكتسبوا سنتين أقدمية في سلم من السلالم 3 ، 4 ، 5 في تاريخ فاتح يناير من السنة التي تنظم فيها المسابقة .

والموظفون المراد تكوينهم لهذا السلم هم :

- أعوان الادارة العامة

• أعوان ادارة البلديـــة

• المختزلات (STENO - DACTYLOGRAPHER)

والسلم رقم 4 مفتوح :

- للمترشحين الحائزين على الشهادة الابتدائية أو السنة الأولى من التعليم المتوسط (السنة السادسة سابقا)

- للكتاب على الآلة الراقنة المتعاقدين والذين يشتغلون في المؤسسات الادارية حتى أول يناير من السنة التي تنظم فيها المسابقة •

وهذا السلم يكون فقط كتاب الآلة الراقنة •

ان الشروط المذكورة تطبق على المترشحين الذين يريدون الالتحاق بمراكز التكوين الادارى • وبالنسبة لاعضاء جيش التحرير الوطني والمنظمة الوطنية لجبهة التحرير الوطني فتقدم لهم تسهيلات خاصة لكي يتمكنوا من الاستفادة من التكوين بهذه المراكز ، حيث تشترط بالنسبة للشهادات وذلك للسلم 11 شهادة التعليم المتوسط أو شهادة معادلة لها ، وللسلم 9 شهادة مدرسية للسنة الثانية متوسط (القسم الرابع سابقا) •

وبالنسبة لشروط السن ،فيتعين على كل مترشح الى السلمين 4 و 5 الا يقل عمره عن 17 سنة و33 على الاكثر ،ويمكن تأخير الحد الاعلى من السن كما يلي :

- سنة مقابل كل طفل في كفالة المترشح حسب التصريح الخاص بالمنح العائلية •
- ترخص مدة مساوية لمدة المشاركة في كفاح حرب التحرير الوطني •
- ترخص مدة مساوية للمدة التي تقضاها المترشح في الخدمة الوطنية •

وفي كل الأحوال لا يمكن أن يزيد مجموع هذه المدة المرخص بها عن 10 سنوات بالنسبة لاعضاء جيش التحرير الوطني أو المنظمة المدنية لجبهة التحرير الوطني و 5 سنوات بالنسبة للمترشحين الاخرين •

المطلب الثالث

شكل اختبار المسابقة واجراءات سيرها وتصحيحها

تجرى اختبارات المسابقة للدخول في مراكز التكوين الادارى في بداية كل سنة دراسية جديدة وتكون كتابية وشفاهية ، والاختبار الكتابي عبارة عن دراسة نص قد يتضمن أسئلة وأجوبة

باللغة الاجنبية ،وتستغرق مدة هذا الاختبار اربع ساعات ومعاملها 4 ،ويستهدف معرفة مؤهلات المترشح ومدى مقدرته على متابعة برنامج التكوين للفرع المطلوب . أما الاختبار الشفاهي المخصص لفروع السلم 9 وما دونه فتستغرق مدته عشرين دقيقة على الاكثر ،والغرض منه هو تقدير واكتشاف المعارف العامة والتقنية للمترشح ومعامله اثنان(1) .

وفي احدى وثائق مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة(2) لاحظنا ان الاختبار الكتابي يتضمن أسئلة واجوبة باللغتين العربية والفرنسية ويهم هذا الاختبار جميع الفروع وقد اكدنا على نوعية هذا الاختبار وبحثناه نظرا لغموض نص المادة 6 من القرار الصادر في 10 افريل 1975 والمتعلق بمسابقات الدخول الى مراكز التكوين الاداري ، لانه ذكر في هذه المادة ان الاختبار الكتابي قد يتضمن أسئلة واجوبة باللغة الاجنبية . غير اننا قد نفهم كذلك من هذه المادة ان الاختبار الكتابي يجري باللغة الوطنية ويمكن ان يتضمن اسئلة باللغة الاجنبية . كما اننا لاحظنا ان القرارات والمراسيم الصادرة عن سلطة الوصاية في كثير من الاحيان غير واضحة ومفصلة ،وقد يعود هذا الى الصيغ التي تتضمنها عادة القرارات ،وعلى هذا ينبغي على المعنيين بالامر تفسير نصوصها واحكامها تماشيا مع اهدافها وغايتها ،ويمكن كذلك ان تؤول وتنحرف هذه الاهداف او الغايات اذا ما اسيء تفسير النصوص القانونية المتعلقة بها .

كما لاحظنا في الوثيقة المذكورة بالنسبة للاختبار الشفاهي ،انه يتضمن سؤالا في الرياضيات لفروع محققي الاحصاء والتخطيط ،ومساعد والمصالح الاحصائية ومراقبوا ومفتشوا الاسعار والتحقيقات الاقتصادية .

اذا يجري الاختبار كتابيا وشفاهيا وقد يحدد بكيفيات واجراءات أخرى تذكر في هذه الحالة في قرار فتح المسابقة .

---

1 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،وزارة الداخلية ،قرار مؤرخ في 10 افريل 1975 ،يتعلق بتنظيم مسابقات الدخول الى مراكز التدريب الاداري .

مجموعة النصوص المتعلقة بتنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري ، توثيق مركز الجزائر العاصمة ، يناير 1980 .

2 ـ مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ،مسابقات الدخول ، وثيقة صادرة سنة 1980 .

اما عن اجراءات سير المسابقة وكيفية تصحيحها فاننا نجد القرار الوزاري الذي تضمن التنظيم الداخلي للامتحانات والملحقات (1) يوضح بشكل تفصيلي الاجراءات التنظيمية التي تتبع اثناء اجراء المسابقة ، وسوف نقتصر على الاجراءات الهامة وكيفية تصحيح المسابقة لان المسائل الاخرى التي احتواها القرار عبارة عن اجراءات انضباطية معروفة عادة في الامتحانات والمسابقات •

ومن بين الاجراءات المسابقة للدخول الى مراكز التكوين الاداري الاجراءات التالية :

- يخبر المرشحون قبل اجراء الامتحانات المتعلقة بالمسابقة بمدة كافية كي يحضروا في الموعد المحدد وذلك بواسطة الاستدعاءات الشخصية ، وعند الضرورة بواسطة الصحافة •
- تشرف ادارة المركز على توفير اللوازم المادية لمسابقة ، وتقوم بترتيبات واجراءات انضباطية تستهدف توفير الجو الملائم لتؤدى المسابقة في ظروف حسنة •
- يكون المترشح الذي لا يحافظ على التنظيم الداخلي او يعرقل سير المسابقة معرضا للطرد •

اما عن كيفية تصحيح اختبارات المسابقة ، فان الاختبارات الكتابية تصحح من قبل اثنين من اساتذة المركز ، وتستخرج العلامة النهائية من العلامتين المقترحتين ، ويمكن ان تصحح الوثيقة تصحيحا ثالثا اذا كان الفرق بين العلامتين لنفس الوثيقة قد تجاوز ثلاث علامات من عشرين •

وفي نظرنا ان هذا الاسلوب يساعد كثيرا على اعطاء كل ذي حق حقه حيث يمكن التخفيف من الذاتية التي قد تسيطر احيانا على المصحح • وهكذا يفسح المجال لاكتشاف اكفأ المترشحين للالتحاق بهذه المراكز ، وكم نحن في حاجة الى هذا النوع من التصحيح في اختبارات القبول الى الجامعة وخاصة المعاهد التي يشترط فيها النجاح في المسابقة وكذلك في اختبارات الانتقال من سداسي الى اخر •

وبالنسبة لاعلان النتائج واخبار المرشحين فان الجهات المعنية تقوم باعلان النتائج عن طريق الكتابة او الاعلان او الصحافة ، واي شكوى او طعن يتعلق بنتائج المسابقة ، يراجع في هذا الامر مدير المركز كتابيا •

---

1 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، قرار يتضمن التنظيم الداخلي للامتحانات والمسابقات ، الصادر بتاريخ 10 افريل 1975 •

مجموعة النصوص المتعلقة بتنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري ، توثيق مركز الجزائر العاصمة ، يناير 1980 •

اما بالنسبة للاجراءات الخاصة بتصحيح الاختبارات الشفاهية ، فان المترجم للمسابقة يقوم بتحضير السؤال لمدة 15 الى 20 دقيقة ، وبعدها يتقدم بالاجابة امام الاساتذة المشرفين ، وفي نهاية الاختبار تسلم لجنة الامتحان الشفاهي جدولا ممضيا من اعضائها يتضمن :

- النقطة النهائية المعطاة للمترشح .
- السؤال الرئيسي الموجه للمترشح .
- الملاحظات ان وجدت .

ومن الضروري ان تشير اللجنة في ملاحظاتها الى الضعف الملاحظ على المترشحين . ويمكننا ان نفسر ضرورة هذه الملاحظات في كونها تحدد جوانب النقص او الضعف او الملاحظين على المترشحين سواء في اللغة او الثقافة العامة او نوعية المعلومات التي هم في حاجة اليها . ولهذا فان هذه الملاحظات تساعد كثيرا المشرفين عن التكوين اذا ما اخذت بعين الاعتبار . وهكذا يمكن العمل على تفاديها عند تحديد نوعية الاحتياجات التدريبية الملائمة للمترشحين .

ودائما وبصدد سير العمليات المتعلقة بالتحضير لمسابقات الدخول الى مراكز التكوين الاداري ، ومن اجل معرفة الفروع التي يمكن فتحها فاننا وجدنا باحدى قرارات مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ـ وطبقا للمراسيم والقوانين التي تنظم سير هذه المراكز ـ رسالة موجهة من مدير المركز الى والي ولاية الجزاير العاصمة طلب منه فيها تحديد نوعية الفروع المرغوب فتحها في السنة اللاحقة وتحديد الاماكن الشاغرة لتعيين المتكونين او المتربصين الذين انهوا تكوينهم وتدريبهم . وترفق عادة هذه المراسلة بقائمة التلاميذ او المتربصين للسنة الاولى والثانية ، وقائمة الفروع التي هي قيد التكوين بهذا المركز .

ويبدوا لنا ان هذا الاتصال المباشر بين مؤسسات التكوين والجهات المستفيدة من المتربصين او المتكونين مهم جدا . لأنهم يحددون نوعية التخصصات التي تكون الاجهزة الادارية في حاجة لها ، وهذا ينتج عنه تكوين واعداد موظفين تبعا للاحتياجات التكوين من حيث نوعية الوظائف ومن حيث عدد الموظفين . ويصبح حبذا لو كان هذا الاتصال المباشر بين كل الجهات المستفيدة من المتكونين ومؤسسات التكوين والتدريب ، ويكون مبنيا على التخطيط والتنسيق . وبهذا يمكن القضاء على الاختلالات الملاحظة سواء في العدد او في العدد الفائض في المتخرجين أو العدد الناقص الذي تحتاج اليه المؤسسات الولائية . وهكذا يمكن ان تتماشى سياسة التكوين مع حجم

التشغيل من الناحية الكمية ومن الناحية النوعية لانه ليس من المعقول تكوين وموظفين باموال باهظة رغم بعد لا يستغلون ولا يدمجون في التنمية الوطنية والقضاء على البطالة او تـرك اجهزة الادارة العامة في حاجة الى الموظفين الاكفاء .

وفي الاخير وبعد انتهاء اجراءات تحضير وتطبيق سير عمليات المسابقة وتصحيحها تصدر قرارات النجاح والقبول النهائي للمترشحين للالتحاق بمراكز التكوين الاداري من قبل سلطـة الوصاية ـ كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري ـ في شكل مرسوم يتضمن اسماء الناجحين في المسابقة والفروع والتخصصات التي سوف ينتسبون اليها .

المبحـــث الثـــالث

حقـــوق وشروط التزام المتكـــونين أو المتربصين ونظام تأديبهم

تتبع في مراكز التكوين الاداري اجراءات وانظمة تستهدف مواظبة المتربصين وانضباطهـــم في اعمالهم ودروسهم اثناء مرحلة التكوين . كما تقدم لهم بعض الضمانات بعد التخرج . وفـي حالة الاخلال المتربصين بهذه الاجراءات التنظيمية والانضباطية يكونون عرضة الى الجزاء والتأديب. اذا فما هي حقوق وشروط التزام المتربصين وما هو نظام تأديبهم ؟ هذا ما سوف نتعرض لـه ضمن المحورين التاليين :

المطلـــب الاول : حقوق وشروط التزام المتربصين أو المتكونين

المطلـــب الثاني : نظام تأديب المتربصين أو المتكونيـــن

المطلـــب الاول

حقـــوق وشروط التزام المتربصـــن أو المتكونين

نشير في البداية الى انه هناك فئتين من المتربصين هما :

ـ الفئة الاولى تتمثل في المتربصين الذين التحقوا بهذه المراكز بعد ان ابعدتهم مؤسسات التعليم العام ، وتمكنـوا من النجاح في مسابقات مراكز التكوين الاداري .

وهذه الفئة تتقاضى شبه مرتب .

- الفئة الثانية وتتمثل في الموظفين المنتدبين من مختلف الادارات المركزية أو المحلية ، وهؤلاء يتمتعون بنفس الحقوق التي اكتسبوها قبل التحاقهم بهذه المراكز كمتربصين ، وعلى هذا يتقاضون مرتبات شهرية عادية .

ويعتبر المتربص من الفئة الاولى وابتداء من السنة الثانية من التربص (تلميذ موظف) حيث يتقاضى مرتبه على اساس النقاط او الارقام البيانية المستمدة من الوظيفة التي سوف تسند له بعد فترة التكوين بينما في السنة الاولى يتقاضى شبه مرتب فقط .

وفي نهاية الدراسة وبعد فترة التكوين يتم تعيين المتربصين من قبل الادارات المستقبلة على ضوء اقتراحات مجالس ادارات مراكز التكوين الاداري . ويتم التعيين تبعا للمعايير الثلاثة التالية :

- تتم التعيينات تبعا لمتطلبات او احتياجات الادارة المستقبلة .
- يمكن مراعاة رغبة المتربصين .
- يراعى اثناء التعيين طبيعة ونوع التكوين الذي تلقاه المتربص .

وبمجرد التحاق المتربص بالوظيفة المحددة له يتم تعيينه من قبل الوزير او الوالي المعني ويعتبر المتربص او المتكون (موظف في حالة التربص) وذلك تبعا لاحكام قانون الوظيفة العمومية ، ويلحق ملف المتربص بشهادة النجاح واوراق عقد الالتزام الذي توجهه مراكز التكوين الاداري الى الادارات المستقبلة . كما ترفق هذه الاوراق بشهادة عدم الحصول على مرتب اخر .

وقبل ان يلتحق المتربص بعمله بادارة من الادارات الحكومية ، يوقع بنفسه على عقد الالتزام او يوقعه ولي امره بعد النجاح مباشرة في مسابقة الدخول الى مراكز التكوين الاداري . ويتضمن عقد الالتزام الشروط التالية :

- على المتربص ان يلتحق بعد مرحلة التكوين بالادارة التي عين فيها .
- يلتزم المتربص بخدمة الدولة لمدة سبع سنوات .

اما بالنسبة للمتربص (الموظف المنتدب) فانه يعود الى الادارة الاصلية التي كان يزاول بها عمله ، وفي حالة عدم امتثال المتربص لاحكام عقد الالتزام فانه يكون معرضا للعقوبات التالية :

- استرجاع المرتب او نسبة المرتب الذي تقاضاه المتربص خلال الدراسة .
- يحرم المتربص من الدمج في المصالح الحكومية .
- يسترجع المتربص كل النفقات والمصاريف الدراسية .

على اننا نشير الى ان هذه العقوبات تطبق فقط في حالة الطرد النهائي للمتربص المقرر من قبل مجلس التأديب او في حالة الغيابات غير المبررة (1) .

وبالاضافة الى ما ذكرناه فان المتربصين بمراكز التكوين الاداري يتمتعون بالنظام الداخلي اثناء فترة التكوين في حالة ثبوت الاعتبارات التالية :

- الحالة المادية للمتربص .
- الحالة العائلية .
- البعد عن مقر التكوين .
- الحالات المتعلقة بصحة المتربص (2) .

كما يتمتع متربصو مراكز التكوين الاداري بعطل سداسية وسنوية ، ويحصلون في نفس الوقت على نفقات التربص التطبيقي ، ويقومون في اطار النشاطات الثقافية والترفيهية بممارسة الرياضة والمسرح والموسيقى والقيام بالرحلات والاعمال التطوعية .الخ

المطلـــب الثـــالث

نظام تأديب المتربصيـــن أو المتكونيـــن

يتعرض المتربصون في اطار نظام التأديب الى عقوبات مختلفة في الحالات التالية :

- في حالة تعدد الغيابات وتكرارها .
- في حالة ضعف نتائج اعمال الدراسة .

1 _ MINISTER DE L'INTERIEUR, DIRECTION GENERAL DE LA FORMATION DE LA COOPERATION ET DE LA FORMATION ADMINISTRATIVES, LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVES, P. 32-34.
.(وثيقة تم اعدادها بمركز الجزائر)

2_ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، قرار يتضمن النظام الداخلي في مراكز التكوين الاداري ، الصادر بتاريخ 10 افريل 1975.
مجموعة النصوص المتعلقة بتنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري ، توثيق وزارة الداخلية ، افريل 1980.

- في حالة السلوك السيء والمخالف لاحكام النظام الداخلي .

أما العقوبات فإنها تتمثل فيما يلي :

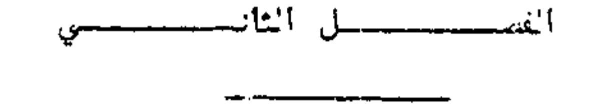
- اعادة السنة
- تنزيل الرتبة .
- الطرد مع تعويض مصاريف الدراسة أو بدون تعويضها .
- الانـــــــــــــــذار .
- التوبيـــــــــــــــخ .
- الطـــــــرد المؤقـــــــت لمدة لاتزيد عن اسبوع مع الحرمان من كل اجر باستثناء المنح العائلية .
- يمكن لمدير المركز ان يقوم بتوقيف المتربص عن الدراسة في الحالات الخطيرة أو العاجلة (1) .

وتوضع وثائق العقوبات التأديبية في ملف المتربص وتطلع ادارة التعيين على ذلك . ويمكن ان تلغى هذه العقوبات عند نهاية مرحلة التربص اذا استقام المتربص بعد ان يعزز ذلـــك برأي مجلس الاساتذة . كما يمكن للمتربصين الذين طردوا على اثر مخالفات أرتكبوهـــا أو الذين تركوا الدراسة أن يشاركوا من جديد في مسابقة الدخول الى مراكز التكوين الاداري بعد مضي سنتين من طردهم . وأما بالنسبة لعقوبة الموظفين المنتدبين المتمثل في الطرد ففي هذه الحالة يجبرون بالعودة الى اداراتهم الاصلية .

اذا كانت تلك هي حقوق وشروط التزام المتربصين ونظام تأديبهم . وفي نهاية الحديـــث حول هذا الموضوع ينبغي أن نشير الى انه هناك عدة صعوبات يواجهها المتربصـــون اثناء فترة التكوين وبعدها . ونذكر على سبيل المثال تأخر مرتباته ، وعدم الالتحاق بالعمـــل احيانا بعد التخرج نظرا لغياب المناصب المالية وتهاون الادارات المستقبلة في توظيـــف المتربصين وعدم الامتثال بمعايير التعييـــن التي ذكرناها ...الخ وسوف نتعرض الى كـــل هذه الصعوبات والعراقيل بالتفصيل وذلك ضمن القسم الثالث من بحثنا المتعلق بالبحث الميداني لمرتكزات عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز .

---

1 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، مرسوم مؤرخ في 81ـ12 المؤرخ في 25 ربيع الاول عام 1401هـ الموافق لـ 31يناير 1981 .
يتضمن تنظيم وتسيير اعمال مراكز التكوين الاداري (الجريدة الرسمية عدد 5 الصادرة بتاريخ 3فيفري 1981) ، انظر المواد 25 ـ 28 .



الفصل الثاني

محتوى البرامج وطرق التكوين ووسائله بمراكز التكوين الاداري .

بعد ان تعرضنا في الفصل الاول من القسم الثاني الى مجموعة من المرتكزات التي تستند عليها عملية التكوين والتدريب الاداري بمراكز التكوين الاداري والمتمثلة في الاطار التنظيمي والقانوني والوظيفي والمالي . هناك ايضا مرتكزات اخرى لاتقل اهمية عن التي سبق ذكرها وتتعلق بمحتوى البرامج وطرق التكوين ووسائله البشرية والبيداغوجية لهذه المراكز . وهكذا فان كل المرتكزات التي ذكرناها والتي سوف يرد ذكرها في الحقيقة متكاملة وهي تعالج عمليات التكوين والتدريب بهذه المراكز في مختلف الجوانب .

اذا سوف نتعرض في هذا الفصل الى مجموعة اخرى من المرتكزات وتتلخص فيما يلي :

المبحث الاول : محتوى برامج التكوين والتدريب الاداري .

المبحث الثاني : طرق التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري .

المبحث الثالث : وسائل ومساعدات عملية التكوين البشرية والبيداغوجية بمراكز التكوين الاداري .

المبحث الرابع : عدد المتربصين او المتكونين والجهات المستفيدة منهم .

المبحث الاول

محتوى برامج التكوين والتدريب الاداري

لقد وضع محتوى برامج التكوين بهذه المراكز طبقا للتخصصات والفروع التي تسد حاجة الادارة العامة من موظفين للاجهزة الادارية الوسطى . ويمكننا ان نقسم هذه البرامج الى ثلاثة اقسام هي :

المطلب الاول : قسم الثقافة العامة .

المطلب الثاني : قسم التكوين القاعدي .

المطلب الثالث : قسم التكوين التقني والمهني .

وبالاضافة الى هذه الاقسام سوف نتعرض الى المواد المقررة لبرامج التكوين -

المطلـــــب الاول

تســــــم الثقــــافة العامة

تستهدف مواد ودروس الثقافــة العامة تدعيم المعارف الاولية لدى المتربصين التي تلقوها قبل الالتحاق بهذه المراكز وكذلك رفع مستواهم في اللغة العربية واللغة الفرنسية •

وبالرغم من تطبيق التعليم العام على فروع القسم 11 فان هذا لا يتناقض مع طبيعة التكويـــن ونوعية الاختصاص الوظيفي الذي يغلب عليــه الطابع التطبيقي ، لأن توسيع افاق المتربصيـــن وتزويدهم بالتعليم العام والثقافة العامة تساعدهم في اعمالهم ونشاطاتهم الادارية وتوضـــح لهم الحالات التي سوف يتكلفون بمعالجتها • ومن ثم لا ينبغي ان ينحصر تكوينهم في التخصصات الوظيفية الضيقة • هذا من جهة ، ومن جهة اخرى فان الثقافة العامة لا تدخل في برامـــج التكوين الا بقدر الحاجة الملحة من اجل فسح المجال لقدرات ومبادرات المتربصين وتنميـــة افكارهـــم • وهكذا فان الثقافة العامة تساعدهم ايضا على استيعاب الفنيات المنهجية والتقنية للوظائف العامة (1) •

وفي نظرنا ان الثقافة العامــة ضرورية جدا للمتربصين حيث يستفيدون منها كثيرا في حياتهم الوظيفية • فالموظف لا يمكن اثراء تكوينه بمعارف ومعلومات وتقنيات ادارية بحتة ، بل ان العامل الاداري ومحيطه يقتضي من الفرد الموظف ثقافة متنوعــة سياسية وايديولوجية وسلوكيـــة تمكنه من قدرة التصرف في المناخ الاداري ومن فهم مشكلاته والانسجام والتجاوب مع زمــلاء العمل • كما ان الثقافة العامة ضرورية لمتربصي مراكز التكوين الاداري خاصة اذا علمنا ان مستوياتهـــم في التعليم النظامي محدودة جدا • ولهذا لم يتمكنوا من تحصيل ثقافــة شاملة ومتنوعـــــة • كما ان هذه الثقافة العامة ينبغي ان تكون لها صلة التكامل مع التخصصات والفروع التـــي تدرس بهذه المراكز •

---

1 ـ وزارة الداخلية ، المديرية العامة للتكوين والاصلاح الاداري ، مركز التكوين الاداري بالمدية ، نشرة اعلامية صادرة عن مركز التكوين الاداري بالمدية ، 1979 ، ص 20 ـ 21 •

المطلـــب الثانــــي

قســــم التكوين القاعـــدي

ان التكوين القاعدي يتمثل في اكساب بعض المبادئ القانونية والاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية ويعتبر حلقة الوصل بين الثقافة العامة والتعليم المتخصص ،وله صلة مباشـــرة بنوعية الوظيفة التي سوف تسند الى المتربصين ، حيث يمكن التكوين القاعدي المتربص مـــن اكساب قاعدة مهنية وتقنية تجعله قادرا على التحكم في العمل والنشاط الاداري • ومن خلال الممارسة العملية والاحتكاك بالواقع وتفهم وادراك المشاكل بصفة دقيقة •

ان معرفة القواعد القانونية مثلا تجعل كل عون من اعوان الدولة يعمل على احترام قواعـــد نصوصها كما ان التكوين القاعدي والثقافة العامة تسهلان للمتربص استيعاب وفهم التعليم المتخصص(1)•

المطلـــب الثـــالث

قســـم التكوين التقنـــــي والمهنـــــي

ان التكوين التقني والمهني يستهدف تكوين وتأهيل المتربصين المهنة ما وذلك بتزويدهــــم بالمعلومات اللازمـــة وتعريفهم بالتقنيات المتصلة بالعمل الاداري كالتحرير الاداري ،استعمال الملفات ، تقنيات التوثيق والاعلان ، تقنيات التنظيم والمنهجية ••• الخ ، وعلى سبيل الذكر وفي اطار التكوين المهني توجد مواد لها علاقـــة مباشرة بالتخصص الذي يختاره المتربص مثل تقنيـــة الجبايات ، تقنية املاك الدولة ، تقنيات العمل والخزينة العامة ، الرقن والاحصاء التطبيقـــي ، الضرب على الالة ، النظافة والتغذية المدرسية(2)•••الخ •

ونلاحظ مما سبق اختلاف انواع التكوين من ثقافة عامة الى تكوين قاعدي وتكوين تقني ومهني • والمتربصون يمكن ان يشتغلوا في مناصب متعددة وفي مختلف النشاطات طوال مدة العمل •كما أن هذا التكامل في البرامج والمواد يجعل المتربصين بعد الممارسة العملية للوظائف المسنـــدة اليهم واكتساب الخبرة والمهارة يصبحون قادرين على ممارسة بعض الوظائف تكون المسؤوليات فيها متعددة ومتنوعـــة •

---

1 ـ2 ـ نشرة مركز التكوين الاداري بالمدية ،سبق ذكره ،ص 21 •

وبعد ان تعرضنا الى اقسام التكوين المذكورة ،رأينا من الضروري ان نتعرض للمواد المقررة لهذه الاقسام وذلك تبعا لكل فرع من الفروع التي تدرس بمراكز التكوين الاداري •

مواد فروع السلالم 6، 9، 11 (السنة اولى) :

- مدخـــل الى العلـــوم القانونية •
- القـــانون الاداري
- القـــانـــون الدستـــوري
- الماليـــــة العامـــــة
- اللغـــــة الاجنبيـــــة
- التحريـــــر الاداري
- التطبيقـــــات الاداريـــــة
- دراســـــة المصطلحـــات
- الاقتصـــــاد السيـــاسي
- التـــــــــاريخ
- الرياضيـــــــــات
- المحاسبـــــة أو الضرب على الالة الراقنة (1)

مـــواد فـــروع الضاربات على الالة الراقنــة للسلم 4 (السنة الاولى) :

- لغـــــة اجنبيـــــة
- لغـــــة عربيـــــة
- الضرب على الالة الراقنة باللغة العربية
- الضرب على الالة الراقنة باللغة الفرنسية
- امانة وترتيب (Secretariat et classement. (2)

مـــواد الدراســـة لفروع السلـــم 11 (السنة الثانيـــــة :

1، 2 – وزارة الداخلية ،المديرية العامة للتكوين والاصلاح الاداري ،مشروع جداول التوزيـــع ، للدروس، وثيقة صادرة في ماي 1980•

تتمثل مواد الدراسة التي تعطى لفروع السلم 11 بصورة عامة فيما يلي :

- لغة اجنبية
- التحرير الاداري
- دراسة المصطلحات
- اقتصاد الجزائر
- العالم المعاصر
- الوظيفة العمومية
- التنظيم والمنهجية
- العلم الآلي
- التسيير المؤسسات الاشتراكية
- المالية العامة
- تسيير المصالح
- التطبيق الديبلوماسي والقنصلي
- المؤسسات والعلاقات الدولية
- القانون الدولي العام
- القانون الدولي الخاص
- القانون المدني
- تسيير الهيئات الديبلوماسية
- التشريع الاستشفائي
- تسيير المؤسسات الاستشفائية
- التأمين الاجتماعي
- النظافة والصحة العمومية
- المحاسبة الوطنية
- الديموغرافيـــة
- التخطيط
- الرياضيات
- الاحصائيات المطبقة
- المناهج الاحصائية
- المحاسبة العامة
- القانون التجاري
- تشريع تقنيات الخزينة
- القانون الجنائي
- القانون البحري
- التشريع والتقنيات التعريفية
- التشريع والتقنيات الضرائبية
- القانون الاداري
- التشريع والتقنيات املاك الدولة
- التشريع وتقنيات الاسعار
- الديموغرافية الاحصائية
- قانون العمل
- النظافة والتأمين
- تفتيش العمل
- علم الاجتماع
- الصناعة التيكنولوجية
- الجغرافيا
- تطبيقات البريد والمواصلات
- تشريع البريد والمواصلات
- الاحصائيات
- محاسبة المؤسسات العامة
- الكيمياء
- التقنيات والتنظيم
- علم الجرائم
- طرق المواصلات

- تقنيات النقل
- النظافة والتغذية
- الضرب على الآلة الراقنة
- تطبيقات الضبط
- تنظيم النقل
- تشريع املاك الدولة والتسجيل
- التطبيق التوثيقي

مواد فروع السلم 9 (السنة الثانية) :

وتتمثل مواد الدراسة المقررة لفروع السلم 9 بالنسبة للسنة الثانية في المواد التالية :

- لغة اجنبية
- التحرير الاداري
- دراسة المصطلحات
- اقتصاد الجزائر
- المحيط السياسي والاقتصادي
- حياة واقتصاد الجهة
- الوظيف العمومي
- المالية العامة
- التنظيم والمناهج
- تسيير المصالح
- القانون الاداري
- التشريع الاستشفائي
- ادارة المؤسسات الاستشفائية
- التأمين الاجتماعي
- النظافة والصحة العامة
- القانون المدني
- القانون الجنائي
- الضرب على الالة الراقنة
- القانون التجاري
- التطبيق التوثيقي
- تشريع املاك الدولة والتسجيل
- تطبيق الضبط
- المالية العامة
- القانون الدولي العام
- المؤسسات والعلاقات الدولية
- التطبيق الديبلوماسي والقنصلي
- المحاسبة
- التشريع والتقنية الضريبية
- المحاسبة الوطنية
- الديموغرافية الاحصائية
- تقنية التخطيط
- الرياضيات
- الاحصائيات التطبيقية
- العلم الآلي
- المناهج الاحصائية
- الجغرافيا
- تطبيقات البريد والمواصلات
- تشريع البريد والمواصلات

- التكنولوجيا الصناعية
- النظافة والامن
- التشريع وآلية الاسمار
- تشريع وتقنية الاملاك
- التشريع والتقنيات التحريفية
- النظافة والتغذية
- المنهجية
- الكيمياء
- قانون العمل
- تفتيش العمل
- مناهج احصائية
- الطبوغرافيـــة
- ادارة المؤسسات المدرسية
- محاسبة المؤسسات العامة
- علم الجرائم
- التقنيات والتنظيم (1)

مواد فروع السلم 6 (السنة الثانية) :

أ- فرع اعوان الادارة :
- لغة عربية
- القانون الدستوري
- المالية العامة
- اللغة الاجنبية
- التحرير الاداري
- التطبيق الاداري
- دراسة المصطلحات
- حياة واقتصاد الناحية
- اقتصاد الجزائر
- الوظيفة العمومية
- التاريخ
- الرياضيات
- الضرب على الالة الراقنة .

ب- فرع كتاب التوثيق :
- لغة اجنبية
- التحرير الاداري
- دراسة المصطلحات
- اقتصاد الجزائر
- تشريع املاك الدولة
- القانون المدني
- القانون الجنائي
- الضرب على الالة
- القانون التجاري
- التطبيق التوثيقي

جـ - فرع كتاب الضبط :
- لغة اجنبية
- التحرير الاداري
- دراسة المصطلحات
- اقتصاد الجزائر
- القانون التجاري
- القانون الجنائي

1- مشروع جداول التوزيع للدروس ، وثيقة سبق ذكرها .

- القانون الجنائي
- القانون المدني .

مواد بعض الفروع الخاصة :

فرع كاتبات المديريات وهو تابع للسلم 11
(السنة الاولى والثانية) :

- القانون الاداري
- القانون الدستوري
- المالية العامة
- اللغة الاجنبية
- التحرير الاداري
- الجغرافيا الاقتصادية للعالم
- التطبيق الاداري
- البيئة السياسية والجغرافية
- دراسة المصطلحات
- التاريخ
- الوظيفة العمومية
- الضرب على الالة الراقنة
- الاختزال .

- التحرير الاداري
- التطبيق الاداري
- دراسة المصطلحات
- حياة واقتصاد الجهة
- اقتصاد الجزائر
- الوظيف العمومي
- التاريخ
- الاختزال
- الضرب على الالة الراقنة. (1)

فرع المختزلات وهو تابع للسلم 6
(السنة الاولى والثانية) :

- لغة عربية
- القانون الاداري
- القانون الدستوري
- المالية العامة
- لغة اجنبية

---

1 - مشروع جداول التوزيع للدروس ، وثيقة سبق ذكرها

المبحث الثاني

طرق التكوين والتدريب بمراكز التكوين الادارى

تتبع في مراكز التكوين الادارى طريقتان أساسيتان في تكوين المتربصين ، تتمثل الطريقة الأولى في التكوين النظرى عن طريق دروس نظرية وتطبيقية ومحاضرات . أما الطريقة الثانية فانها تتمثل في التكوين التطبيقي عن طريق التربصات الميدانية والزيارات الاستطلاعية . وبالاضافة الى الطريقتين المذكورتين هناك طريقة ثالثة وهي طريقة الدروس بواسطة المراسلة وتستهدف هذه الأخيرة تحسين مستوى المترشحين الى المشاركة في مسابقات الالتحاق بهذه المراكز .

اذا فيما يلي نتعرض الى الطرق المذكورة وذلك بالترتيب كما يلي :

المطلب الأول : طريقة الدراسة النظرية

المطلب الثاني : طريقة التربص التطبيقي (الميداني)

المطلب الثالث : طريقة التكوين الأولي والاتقان عن طريق دروس المراسلة

المطلب الأول

طريقة الدراسة النظرية

تعتبر هذه الطريقة من مقتضيات فترة التكوين بهذه المراكز وكذلك عدد التلاميذ الذين تستقبلهم مراكز التكوين الادارى والطابع المهني لمحتوى التكوين ، كذلك من الطبيعي أن تعتمد مراكز التكوين الادارى على طريقة الدراسة النظرية لأنها تحتل مكانة لا يستهان بها في توصيل محتوى التكوين الى المتربصين . وعلى هذا فان الاساتذة المشرفين على التكوين والتدريب مدعوون لحث المتربصين ودفعهم الى المشاركة في سير الدروس ، وكل استاذ حر في اختيار الأسلوب الملائم لهذه المشاركة . وتتميز هذه المشاركة بأهميتها وحيويتها وذلك من أجل اثراء الدروس النظرية بالمعلومات المختلفة واشباع الروح الفضولية لدى المتربصين

وذلك بتزويدهم بمعارف متنوعة وفسح المجال أمامهم للتحليل والتعليق على ما يقدم لهم من دروس. (1)

وفي نظرنا ، اذا كان الاعتماد على طريقة الدراسة النظرية له مبرراته كما وضحنا وخاصة بالنسبة للنقطة المتعلقة بمشاركة المتربصين في اثراء الدروس النظرية ، فان ذلك لا يكفي بل يجب أن يضطلع برسم المحتوى النظري للدروس اساتذة اكفاء ومتخصصين . كما أن الدروس النظرية ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار واقع المشكلات الادارية في بلادنا وأن يكون هناك ربط بين المحتوى النظري والواقع المعاش لان الدراسات النظرية في نهاية الأمر ماهي الا انعكاس للواقع المعاش . كما أن يتعين على الجهات المعنية بعملية التكوين بهذه المراكز كسلطة الوصاية والادارات المستقبلة للمتربصين والمشرفين على تسيير المراكز أن تحدد كل واحدة بشكل دقيق احتياجات التكوين والتدريب الحقيقية ونوع المعلومات والمهارات والمعارف التي ينبغي أن تتضمنها الدراسة النظرية والتطبيقية .

كما تعتمد الدراسة النظرية على الأعمال الموجهة التي تجعل المتربصين يتعلمون أصول البحث العلمي وكيفية الاستفادة من الوثائق والمراجع وتعودهم وتمرسهم على المناقشة واكتشاف ذاتيتهم واثراء معلوماتهم بالكثير من الافكار أثناء اعداد البحوث . كما يتعلم ويتدرب المتربصون على التحليل والنقد واستخلاص بعض النتائج العلمية بعد كل دراسة لاشكالية معينة .

أما المحاضرات والمحاضرات المنهجية فهي من الطرق المتبعة في هذه المراكز . فالمحاضرات تستهدف توسيع دائرة المعلومات لدى المتربصين ، والمحاضرات المنهجية تهدف الى اكساب المتربصين قواعد علمية في البحث العلمي وحسن استعمال الوثائق واستغلالها . كما تفيدهم في اكساب منهجية البحث والتفكير ، وهذه المنهجية تجعل المتربصين في حاجة لها في مهنهم ووظائفهم مستقبلا . كما أن المحاضرات المنهجية تكمل الدروس الاخرى (2)

---

1 ، 2 _ REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE, MINISTERE DE L'INTERIEUR, DIRECTION GENERALE DE LA FORMATION DE LA COOPERATION ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE, LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVE, JUIN 78, P. 43.

المطلب الثاني

طريقة التربص التطبيقي (الميداني)

يتمثل التكوين التطبيقي أو الميداني في الزيارات الاستطلاعية والاسفار الدراسية، ويعتبر الغرض من التكوين التطبيقي حسبما جاء في القرار الوزارى المتضمن نظام الدراسة في مراكز التكوين الادارى هو تعويد المتربص على العمل الذى سيكلف به، وتدريبه كيف ينظم ويحضر التكوين التطبيقي كل سنة بناء على خاصية كل فرع، ومدته لا تقل عن ثمانية أسابيع، وكل تجزئة لهذه المدة لا يجوز أن تكون بأقل من أربعة أسابيع (1) . ويتم التربص أو التكوين التطبيقي في نهاية السنة الأولى . وبالاضافة الى هذا التربص يتمكن المتربصون من معايشة الواقع الادارى بصفة ملموسة . وبالنسبة للغايات المرجوة منه فانه يستهدف ما يلي :

- اتاحة الفرصة للمتربصين كي يحصلوا على معلومات ومعارف تطبيقية للأعمال والنشاطات الادارية وكذلك تطبيق المبادئ الادارية التي تضمنتها الدراسة خلال السنة الأولى من متابعة التعليم .
- ان التربص التطبيقي يطور معلومات المتربصين في مجال الادارة ويهيأهم للعمل في السنة الثانية .
- يطلع التلاميذ المتربصون في عين المكان عن خصائص الوظيفة العامة والمشاكل التي تتعرض لها الادارة العامة وهكذا تتاح لهم الفرصة للاحتكاك بالواقع الادارى كما هو في الميدان .

أما عن محاور التربص التطبيقي فهي تتعلق بالادارة العامة كتسيير المستخدمين وادارة العتاد والتسيير والمالية والمحاسبة والتنظيم والمراقبة . وحرصا من الجهات المسؤولة على الاستفادة من التربص التطبيقي فانه يتم الحاق المتربصين بالموظفين أصحاب الكفاءات والقادرين على تزويدهم بالمعلومات اللازمة وساعدتهم على كسب المهارات المختلفة واعطائهم التفسيرات الواضحة للمشاكل واشراكهم في العمل بصفة منتظمة . وأثناء فترة التربص يخضع المتربصون الى نفس

1- وزارة الداخلية ،قرار يتضمن نظام الدراسة في مراكز التكوين الادارى ،الصادر بتاريخ 10 أفريل 1975 . مجموعة النصوص المتعلقة بالتنظيم وتسيير مراكز التكوين الادارى ،توثيق مركز التكوين الادارى بالجزائر العاصمة ،يناير 1980 .

القوانين والنظم التي تحكم الموظفين العاديين في المؤسسة التي التحقوا بها كاحترام مواعيد العمل وغيره .

وقبل اجراء التربصات تتلقى المؤسسات والادارات المستقبلة للمتربصين من سلطة الوصاية تعليمات تتعلق بتسهيل مهام المتربصين وافادتهم في عملية التربص . وفي نهاية التربص يطلب من المتربصين تقديم مذكرات أو أبحاث تتعلق بمجال تربصهم وذلك بالنسبة لفروع السلم 11 أو تقريرا بالنسبة للمتربصين في فروع السلم 9، 6 ، ويجب أن تكون مواضيع هذه البحوث والتقارير لها علاقة بشؤون الساعة وذات صلة بالمصلحة التي توجه اليها المتربصون . كما أنه يتعين على المتربصين أن يقدموا قائمة الموضوعات المختارة وذلك حسب أهميتها الى رئيس التربص في نهاية دورة التربص بمدة ثمانية أيام .(1)

ويكمل التربص التطبيقي بواسطة الزيارات الاستطلاعية القصيرة الى بعض المؤسسات والادارات المختلفة التي يقوم بها المتربصون رفقة أساتذتهم وذلك بصفة دورية ، وتعطى في نهاية التربص علامة تحسب في المعدل العام للنجاح النهائي .

وحتى ندرك أهمية هذا التربص التطبيقي ، عدنا الى أرشيف (2) مركز التكوين الادارى بالجزائر العاصمة واستخلصنا منهم الشروط والمسائل التالية وذلك حسب رأى المسؤولين :

- يجب أن لا يقتصر التكوين المتربصين على الجانب النظرى فقط بل لابد أن يشمل هذا التكوين الجوانب السياسية والمعنوية والأخلاقية والمنهجية ، وقد يصل حتى الى تحسين مظهر المتربص في هندامه أو سلوكه مع الاشخاص المحيطين به ، لأن المجتمع في حاجة الى موظفين واعين بمسؤولياتهم وحريصين على المصلحة العامة ، ويتحقق هذا بالتدخل المباشر من الأساتذة لاعداد هؤلاء المتربصين .
- يجب ربط الدروس النظرية بالعمل التطبيقي حتى يكون التكوين متكاملا وذلك بدراسة الملفات الادارية من قبل المتربصين ، وعلى الأساتذة أن يبرمجوا زيارات استطلاعية اعلامية بهدف اطلاع المتربصين على كيفية سير الادارات حتى يتمكنوا من ربط معلوماتهم النظرية التي تلقوها في المركز بالعمل التطبيقي في الادارات .

---

1 — LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVE, op; cit. P. 43.

2 — يتمثل هذا الأرشيف في محضر اجتماع مجلس الأساتذة المنعقد في 21 ، 22 جانفي 1980، ومذكرة تتعلق بالتربص التطبيقي لتلاميذ مركز الجزائر موجه الى ادارات الاستقبال ، حررت بتاريخ 7 ماى 1980 .

- ان ادارة المركز ستعمل على متابعة ومراقبة المتربصين في الميدان حتى يستفيدوا من فترة التربص التي يقضونها بالادارة التي استقبلتهم ·

ومن بين القضايا الهامة التي تضمنتها احدى المذكرات المتعلقة بالتربص التطبيقي لمتربصي مركز التكوين الادارى بالجزائر العاصمة والموجهة الى ادارات استقبال المتربصين مايلي :

- توصي المذكرة بضرورة اسناد نفس الأعمال التي يلزم بها عادة الموظفون الرسميون الى المتربصين ،كما ينبغي تجنب بقدر الامكان ،الحلول السهلة المتمثلة في تكليف المتربصين بمهام بسيطة كالترتيب والنقل أو العمليات البسيطة المجردة التي لا علاقة لها بالنسبة لتكوينهم ·

وفي اعتقادنا أن الغاية من قيام التلميذ المتربص بنفس الأعمال المسندة للموظفين التابعين للادارة المستقبلة هو ادماج المتربص مباشرة في العمل الادارى ومعايشة واقعه· وبهذا يستطيع أن يتصرف كمسؤول عن المهمة المسندة اليه ،ومشاعدته لما يدور في الواقع واكتسابه المهارة والمعلومات بطريقة حسية وعملية وهذا هو هدف التربص التطبيقي · كما ان اسناد الوظائف غير السهلة للمتربصين أو الوظائف الفعلية التي تقوم بها الادارة المستقبلة تضيف الى تكوينهم مهارات عملية وميدانية بينما اذا اسندت اليهم الوظائف السهلة والبسيطة وذلك على سبيل المجاملة فان ذلك لا يفيدهم بل يضرهم لأنهم لا يتمكنون من أخذ صورة صادقة وواقعية عن العمل الادارى والوظائف التي هم في اطار التكوين والتدريب من أجلها ·

- كما توصي المذكرة المشار اليها آنفا بتوزيع المتربصين على مختلف المصالح الادارية، ومن الأفضل عدم جمعهم في مكتب واحد ·

وفي نظرنا هذه الطريقة تشعر المتربصين وتعطيهم انطباعا بأنهم في محيط آخر غير محيط المركز الذى تعلموا فيه وذلك عندما يتربصون مع موظفين آخرين غير زملائهم ،كما يمكن تجنب أى سلوك مخل بالعمل يحتمل حينما يجتمع المتربصون في مكتب واحد ،وهكذا لا يؤثرون على بعضهم البعض تأثيرا سلبيا ·

- وتوصي كذلك المذكرة بضرورة مساعدة المتربصين مساعدة فعالة في القيام بأعمالهم الى جانب الموظفين الذين يعملون معهم ، وتوصي أيضا بوضع المتربصين تحت مسؤولية

- الموظفين الذين يستطيعون ارشادهم واعطائهم معلومات واضحة وتشغيلهم في نفس الوقت .

وزيادة على ما ذكرناه آنفا فاننا نرى من الضرورى أن يشرف على المتربصين في فترات التربص التطبيقي موظفون وأساتذة أكفاء وعلى دراية كبيرة بالجوانب التربوية والعلمية كي يتمكنوا من ايصال المعلومات والمعارف الى المتربصين بطرق وأسس علمية ، لان تكوين بعض الموظفين لا يستند الى خلفية علمية بداغوجية مما يجعل الموظف غير متخصص كالاستاذ والمدرب الكفو الذى تعلم في المعاهد والمدارس المتخصصة . ركما أنه من المفروض أن يحصل المتربصون على معلومات ومهارات حديثة في مجال تخصصهم وقد لا يتوفر هذا لدى الموظفين القدامى الذين يتربصون معهم .

المطلب الثالث

طريقة التكوين المسبق والاتقان عن طريق دروس المراسلة

يتولى مركز التكوين الأولى والاتقان المظهر على تهيئة المترشحين الى مسابقة الدخول الى مراكز التكوين الادارى وذلك عن طريق دروس المراسلة التي تستهدف اعداد المرشحين بطريقة جماعية وحسب منهجية مدروسة . اذا فما هي مهام مركز التكوين الأولى ومهام المراكز الأخرى؟

ان مركز التكوين الأولى والاتقان بالمراسلة يقوم بالمهام التالية :

- يضع مطبوعات ومدونات ومواضيع الفروض والتصحيح النموذجي
- ضمان كتابة المجلس البيداغوجي المكلف بتقييم نتائج التلاميذ .

أما مهام مراكز التكوين الادارى فهي تتمثل في :

- اعداد قوائم المرشحين الممكن قبولهم للمشاركة في اختبارات مسابقات الالتحاق بمراكز التكوين الادارى .
- ابداء الاقتراحات التي تستهدف تحسين الدروس والفروض والمطبوعات والتصحيح وهذا من أجل تجنب كل الصعوبات .

وبالنسبة لاجراءات التسجيل من اجل الاستفادة من دروس المراسلة فان ملفات التسجيل ترسل مباشرة الى مراكز التكوين الاداري ، وفي حالة قبول المترشح ترسل بطاقة تحتوي على جميع المعلومات المتعلقة به من مركز ما للتكوين الاداري الى مركز التكوين الاولي والاتقان ، وبعد التسجيل والقبول النهائي تأتي مرحلة التعليم والاستفادة من دروس المراسلة حيث يتلقى التلاميذ او المرشحين من مراكز التكوين الاداري الوثائق والفروض التي يقوم باعدادها مركز التكوين الاولي والاتقان ، وبعد انتهاء المراسلين من اعداد الفروض التي استلموها تعاد الى مراكز التكوين الاداري ، وهذه الاخيرة تحولها بعد التصحيح الى مركز التكوين الاولي والاتقان • (1)

ومن اجل الاستفادة وبلوغ الغاية المنشودة من دروس المراسلة ، نتعرض لمذكرة تضم بعض النصائح التربوية موجهة للمترشحين من مراكز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ومن اهم ماجاء فيها :

- ينبغي على المترشح قراءة الدروس المرسلة له بكل تأن وتبصر واعطاء كل فرض ودرس حقه من الوقت اللازم •
- على المترشح من اجل تنمية ثقافته العامة ان يطالع على الاقل جريدتين ، جريدة يومية وطنية وجريدة اجنبية •
- يمكن في اوقات الفراغ ان يقوم المترشح بقص النصوص الرئيسية ويرتبها حسب كل مادة ثم يجعلها في ملف وثائقي خاص يساعده عند الحاجة •
- على التلاميذ الحرص على وحدة الفرض وذلك بابراز الفكرة الاساسية وربط التفاصيل بها حتى يمكن الحصول على استنتاجات شاملة ومقنعة ، ومن مصلحة التلاميذ أن يتركوا انطباعا حسنا لدى المصححين •
- الاهتمام بالخط وتفادي الاخطاء ومراجعة الفرض والتأكد من الاجابة ، ويمكن ترك الفرض يومين أو ثلاثة حتى ينضج في ذهن التلميذ وبعد قراءته من جديد يمكن تعديله وبعد ذلك يرسل للتصحيح •

ويتم في المرحلة الاخيرة من عملية المراسلة تقييم الدراسة وذلك بمجهود الاساتذة تحت اشراف مدير المديراسات على مستوى كل مركز من مراكز التكوين الاداري على تصحيح الفروض وتقييم نتائج

---

1 ـ وزارة الداخلية ، المديرية العامة للتكوين والاصلاح الاداري ، المديرية الفرعية للتكوين الاداري والاتقان ، المكتب الخاص رقم 11672 ، منشور موضوعه : التحضير بالمراسلة لمسابقة الدخول الى مراكز التكوين الاداري ـ 1972 •

كل مراسل . وتمد مراكز التكوين الاداري قوائم القبول الى المصادقة ويجب ان ترفق هذه القوائم وجداول التنقيط لكل واحد من المراسلين لم يحصل على المعدل العام 10 ∠ 20 ، وتبلغ قوائم جداول التنقيط المذكورة الى مركز التكوين الاولي والاتقان بالمراسلة اين يوجد مقر المجلس البيداغوجي الذي يتشاور حول مجموع النتائج ، ويرأس هذه المجلس المدير العام للوظيف العمومي او ممثل عنه ويتشكل من مدير مركز التكوين الاولي والاتقان بالمراسلة ومديري مراكز التكوين الاداري . (1)

المبحث الثالث

وسائل ومساعدات عملية التكوين البشرية والبيداغوجية بمراكز التكوين الاداري

ان هذا المرتكز يعتبر من بين المرتكزات الاساسية لعملية التكوين والتدريب الاداري ، وقد سبق ان شرحنا وحللنا اهمية وسائل التكوين وكيف يتم اختيارها وذلك ضمن القسم الاول من بحثنا هذا ، اما فيما يلي فسوف نتعرض الى الوسائل البشرية والبيداغوجية المعتمدة في مراكز التكوين الاداري وقد حصرناها في نقاط هي :

- المطلب الاول : المكونون أو (هيئة التدريس) .
- المطلب الثاني : التوثيق .
- المطلب الثالث : وسائل ومساعدات اخرى .

المطلب الاول

المكونون أو (هيئة التدريس)

بما اننا تعرضنا في القسم الاول الى تعريف المكون او المدرب والصفات اللازم توافرها فيه ، ودوره وواجباته بصورة عامة ، واعداد المكونين انفسهم ، ومن اين يمكن الحصول عليهم ، فاننا لن نتعرض الى كل هذه النقاط بالنسبة للمكونين او هيئة التدريس في مراكز التكوين الاداري . وقد

1 ــ منشور موضوعه التحضير بالمسابقة بالمراسلة لمسابقة الدخول الى مراكز التكوين الاداري ، سبق ذكره .

رأينا من الضروري التطرق فقط الى النقاط التالية :

أ ـ مصدر الحصول على المكونين ٠

ب ـ مهام المكونين في مراكز التكوين الاداري ٠

أ ـ مصدر الحصول على المكونين : لقد تأثرت مراكز التكوين الاداري كغيرها من مؤسسات التكوين والتعليم والمؤسسات المختلفة في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية الاخرى من نقص الاطارات غداة الاستقلال ، وخاصة منذ انشائها وتوسعها بعد سنة 1963 وهذا ما أدى بوزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) أن تعمل على ايجاد بعض الحلول المؤقتة تمثلت في اختيار بعض الموظفين المرتبين في سلم 9 واعتمادهم كمكونين في اختصاص الضرب على الالة الكاتبة ٠ ونظرا لنجاح هذه المحاولة اتسعت هذه التجربة لتشمل الكثير من الموظفين في تخصصات اخرى ٠

على العموم فان مراكز التكوين الاداري حتى ساعة اعداد هذا البحث نجدها تعتمد في هيئات تدريسها على الموظفين القدامى والمتخرجين الجامعيين من مختلف الفروع كالحقوق والعلوم السياسية والاعلامية والاقتصاد والمدرسة الوطنية للادارة ٠٠٠٠الخ ، كما تعتمد على معلمي واساتذة الثانويات والتعليم المتوسط والمكونين الاجانب ٠ كما تعتمد على توظيف الاساتذة المتعاقدين والمؤقتين وبعضهم يتم ترسيمهم ٠

وفي مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة وجدنا المكونين مرتبين كما يلي :

ـ متصرفون يمارسون وظيفة معيد ٠
ـ اساتذة التعليم الثانوي والمتوسط ٠
ـ استاتذة التعليم المهني ٠
ـ ملحقو الادارة يمارسون وظيفة معلم ٠
ـ مكونون من معهد اللغات الاجنبية وكلية اللغة الاداب ٠
ـ مكونون لهم شهادة الكفاءة في الحقوق ٠
ـ مكونون من معهد الحقوق ومعهد العلوم السياسية والاعلامية ومن مختلف الفروع الجامعية الاخرى ٠

وبالنسبة لعدد المكونين على مستوى كل مراكز التكوين الاداري والبالغ عددها 31 مركزا ، بالاضافة الى مركز التكوين الاولي والاتقان بالمراسلة ، فان الجدول التالي يوضح عدد المكونين في كل مركز من مراكز التكوين الاداري بالتراب الوطني :

م.ت .أ بالولايات	اساتذة دائمون جزائريون	اساتذة دائمون اجانب	اساتذة متعاقدون جزائريون	اساتذة م اجانب
مركز ادرار	5	1 (من المغرب)	8	—
م.الجزائر العاصمة	15	1 (من تونس)	67	—
مركز عنابة	—	—	24	—
مركز باتنة	3	—	40	—
مركز بشار	6	3 (من فرنسا)	13	—
مركز بجاية	4	—	59	—
مركز بسكرة	7	1 (من فلسطين) 1 (من فرنسا)	41	—
مركز بليدة	4	—	55	—
مركز البويرة	3	—	36	—
مركز الجلفة	1	—	27	1 (من مصر)
مركز قسنطينة	19	—	94	2 (من مصر)
مركز الشلف	6	—	72	—
مركز قالمة	4	—	28	—
مركز جيجل	7	--	48	—
مركز الاغواط	3	3 (من مصر) 2 (من فلسطين)	31	—

يتبع

مركز المعسكر	—	1 (من الاردن)	49	1(من فرنسا)
مركز المدية	9	—	57	2 (من فلسطين)
مركز مستغانم	3	1 (من سوريا)	49	1 (من فرنسا)
مركز المسيلة	2	—	27	—
مركز ورقلة	13	1 (من فرنسا 2 (من فلسطين	23	3 (من فرنسا)
مركز ام البواقي	1	—	32	—
مركز سعيدة	2	—	42	1 (من فرنسا)
مركز سيدي بلعباس	2	—	42	1 (من فلسطين)
مركز سطيف	7	—	43	—
مركز سكيكدة	9	—	25	—
مركز تمنراست	2	1 (من مصر)	19	2 (من مصر) 1 (من العراق)
مركز تبسة	1	—	38	—
مركز تيهرت	2	—	46	—
مركز تيزي وزو	11	—	16	—
مركز تلمسان	4	—	34	—
مركز وهران	21	3 (من فلسطين) 3 (من سوريا) 5 (من فرنسا) 1 (من مصر) 4 (من المغرب)	77	

وبالنسبة لمركز التكوين الاولى والاتقان بالمراسلة بالجزائر العاصمة يبلغ عدد اساتذتهم 13 وكلهم متعاقدون .

ان الجدول الذي سبق ذكره يمثل احصائية لهيئة التدريس على مستوى كل المراكز بالتراب الوطني ،وقد اعدتها وزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) لسنة 1979- 1980.(1)

ومن الجدول السابق يتضح لنا ان عدد المكونين بمراكز التكوين الاداري موزعين كمايلي :

- عدد الاساتذة الجزائريين الدائمين 156 .
- // // // المتعاقدين 1292.
- عدد الاساتذة الاجانب الدائمين 30.
- // // // المتعاقدين 16.
- عدد اساتذة مركز التكوين الاولى والاتقان بالمراسلة الكائن بالجزائر العاصمة 13 استاذا متعاقدا .

ونلاحظ كذلك من خلال هذا الجدول الخاص باحصائية المكونين ان مركز التكوين الاداري بقسنطينة يحتل المرتبة الاولى حيث يبلغ عدد اساتذته 115 ثم يليه مركز وهران وعدد اساتذته 111 ، ويأتي في المرتبة الثالثة مركز الجزائر العاصمة وعدد اساتذته 83 ، ويعود ارتفاع عدد الاساتذة بهذه المراكز الى نشأتها منذ الاستقلال ، كما تتركز هذه المراكز في المناطق الكثيفة السكان والتي تستقبل عددا كبيرا من المتربصين قياسا بالمراكز الاخرى ،وهكذا يتدرج عدد الاساتذة في الانخفاض حتى يصل اربعة عشرة استاذا كما هو الحال بمركز ادرار .

والشيء المثير الى الانتباه ضمن تشكيلة اساتذة مراكز التكوين الاداري هو ارتفاع عدد الاساتذة المتعاقدين حيث يبلغ عددهم 1308 منهم 16 استاذا اجنبيا ، وعدد الاساتذة الدائمين 186 منهم 30 من الاجانب ،وهكذا يمكن القول ان هذه المراكز تعتمد اساسا على الاساتذة غير المتفرغين أي الذين يعملون اساسا كموظفين في الادارة العامة ضمن مختلف اجهزتها العليا

---

1 _ MINISTERE DE L'INTERIEUR; DIRECTION GENERALE DE LA FORMATION ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVE, EFFECTIFS DES PERSONNELS ENSEIGNANTS: ECOLE NATIONAL D'ADMINISTRATION, CENTRE DE PREFORMATION ET PERFECTIONNEMENT PAR CORRESPENDANCE, CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVE, Année 1979 - 1980.

والوسطى وبمختلف الوزارات وبوءسسات التعليم الجامعية والثانوية والمتوسطة •

واذا كانت هذه المراكز تستعين بذوي التخصصات المختلفة في اللغة والاقتصاد والقانون والادارة والرياضيات والعلوم المختلفة وتستفيد من خدمات المعلمين المتعاقدين ولو لبضع ساعات في الاسبوع • فلذلك لان المراكز تفضل اعطاءهم مكافآت على ساعات التدريس بدلا لامن توظيفهم وترسيمهم وحصولهم على رواتب ثابتة ، وفي الحقيقة ان خدماتهم هامة وضرورية غير ان عدم التفرغ لا يخلوا من المساوئ العديدة ، وسنحاول في القسم الثالث المتعلق بالبحث الميداني لهذه المراكز التعرض لهذه الظاهرة وتقييمها من جميع الجوانب •

اما بالنسبة للاساتذة الجامعيين فاننا نجدهم بالتأكيد في المستوى المطلوب حيث تستفيد مراكز التكوين الاداري من خبراتهم خاصة انهم متخصصون من جهة ولهم تكوين وثقافة جامعية من جهة ثانية ثم ان بعضهم له دراسات نظرية واحيانا ميدانية ، لكن مشكلتهم ان تتمثل في عدم التفرغ وكثافة اعمالهم بالجامعة وبالقطاعات الاخرى مما يجعل دورهم محدود جدا في مراكز التكوين الاداري •

اما بالنسبة للمكونين المنتدبين من الادارة العامة فقد يوفقون في تبليغ معلوماتهم الى المتربصين بحكم ممارساتهم العملية في مجال الادارة والاحتكاك بنشاطاتها المختلفة ، لذلك باستطاعاتهم ان ينقلوا صورة صادقة الى المتربصين عن العمل الاداري ومشكلاته ، غير ان عيب هوءلاء المكونين يتمثل في ثقافتهم المحدودة وقلة المامهم بعلم ونظريات الادارة العامة وموضوعاتها المختلفة او قد يكونوا قد اكتسبوا عادات وسلوكات ادارية سيئة وانماط من الاعمال لا صلة لها بعلم الادارة الحديث • كما ان الموظفين المنتدبين غير متفرغين للتدريس فقط في هذه المراكز الشيء الذي يجعلهم غير قادرين وغير موءهلين لتأدية وظائفهم كما ينبغي لهذه المراكز ، ونفس الشيء يمكننا ان نقوله عن المكونين الآخرين غير المتفرغين كاساتذة الثانويات والمتوسطات ••• الخ •

اذن من الضروري ان يكون المكون في مراكز التكوين الاداري متفرغا بالدرجة الاولى وتتوافر في تكوينه هو شخصيا الثقافة العامة والتخصص في المواد التي تدرس بهذه المراكز ،

ولا بأس الاستعانة باساتذة الجامعات في بعض التخصصات التي تنعدم في اساتذة المراكز الدائمين . كذلك ان المكونين (المتصرفين الاداريين والملحقين الاداريين) ينبغي تفريغهم للتدريس وجعلهم في حالة انتداب حتى يتمكنوا هم انفسهم من الاستفادة من عملية التدريس . ففترة الانتداب تكون فرصة لهم حيث يجلسون في المكتبات ولا يحققوا تطور علم الادارة والتنظيم الاداري والالمام بالثقافة العامة ، وبذلك تكون هذه الفترة بالنسبة لهم دورة تدريبية . كما ان عملا من هذا النوع سوف يوفر فيهم بعض الصفات الحسنة التي تجعلهم مكونين اكفاء ، على ان تحفظ لهم مناصبهم الاصلية في الادارات التي كانوا يشتغلون بها . فالمسألة اذن عقلنة ما هو موجود وبذلك يتسنى التغلب على بعض النقص في التأطير البيداغوجي .

ذكرناه عن مصدر الحصول على المكونين لهذه المراكز هي الحالة التي كانت سائدة في الماضي ولازلت قائمة الى يومنا هذا . غير انه في المستقبل يمكن ان تعالج نقائص التكوين والتدريب ، ومنها مشكلة المكونين ، وهذا ماتداركه المرسوم الجديد المتعلق بالقانون الاساسي الخاص باساتذة مراكز التكوين الاداري[1] ، حيث انه بموجب هذا المرسوم يوظف اساتذة مراكز التكوين الاداري بواسطة الاختبارات عن طريق مسابقة تنظم لخريجي المدرسة الوطنية للادارة وكذلك الذين حصلوا على شهادة الليسانس اوعلى شهادة معادلة لها ، وبعد النجاح في المسابقة لايحق ترسيم المكون الا بعد مرور سنة من عمله واجتياز تمرين للحصول على شهادة الكفاءة التربوية . وفي حالة الاخفاق يرخص له تمرين ثاني بعد سنتين موا ليتين . ويمكن لبعض الاساتذة ان يرتقوا الى درجة مفتشي مراكز التكوين الاداري بعد 5 سنوات من ترسيمهم والتسجيل في قائمة التأهيل .

نستنتج مما سبق أن التركيز مستقبلا سيتم على خريجي المدرسة الوطنية للادارة ومؤسسات التعليم العالي وذلك في الحصول على المكونين وهذا بعد اختيار اكثرهم كفاءة عن طريق المسابقة . كما ان فترة التمرين واجتياز اختبار الكفاءة التربوية يؤكد كفاءة المكونين اوعزلهم . وبما ان المدرسة الوطنية للادارة يمكن أن تكون المصدر الرئيسي لتزويد مراكز التكوين الاداري بالمكونين فانه ينبغي ان يدرج ضمن تخصصات هذه المدرسة فرع يسمى (فرع اساتذة

---

1 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، مرسوم رقم 81 ـ 52 مؤرخ في جمادي الاول عام 1401 هـ الموافق لـ 28 مارس 1981 .
يتضمن القانون الاساسي الخاص باساتذة مراكز التكوين الاداري (الجريدة الرسمية ، عدد 13 الصادرة بتاريخ 31 مارس 1981 ، ص 342 .

مراكز التكوين الاداري) حيث يراعي في اعدادهم الصفات الضرورية للمكونين ، وهذا الفرع يمكن ان يشبه دوره معاهد اعداد اساتذة التعليم الثانوي ، وفي نظرنا ينبغي ان تراعى عــــدة الشروط في المكونين ومن بينها :

- ان تكون افكار وذهنية المكون منسجمة عقائديا وسياسيا مع الاختيار الاشتراكي في بلادنا وبالتالي يعمل علــى ترسيخ وتعميق مبادئ الاختيارات الاساسية لبلادنا .

ان مثـــل هذا الشرط من الضروري ان يتوافر في المكون الجزائري الذي يقوم باعداد وتكوين الموظفين للادارة الجزائرية وبذلك يمكن تكوين وتدريب فئات كبيرة من الموظفين الاداريـــين تتماشى قيامهم وميولهم مع التوجيه السياسي للبلاد وتحقيق الانسجام بين الادارة والسياســة ، علما بان الادارة العامة في بلادنا تعتبر احدى ركائز التنمية الوطنية نظرا للمسؤوليات الجسيمة التي تنتظرها . وبفضل هذه السياسة يمكن التخفيف من حدة التناقضات الموجودة في الادارة الجزائرية ومنها التناقض الموجود بين اهداف المسيرين واهداف المنظمات والمؤسسات التـي يشرفون على تسييرها ، والقضاء على الذهنيات الموروثة عن عهد الاستعمار والتي لا زالت لـــم تتخلص منها الادارة الجزائرية بعد ... الخ .

- ان يكون المكون في مراكز التكوين الاداري على درجة كبيرة من التخصص من جهـــة والثقافــه العامة من جهة اخرى .

- ينبغي ان يراعى في تكوين المكونين الالمام بالطرق البيداغوجية وعلم النفس التربوي وبعض المواصفات الشخصية كالاستعداد والرغبة في امتهان مهنة الموظف .

ب - مهام المكـونين في مراكز التكوين الاداري : لقد حدد المرسوم المتعلق بالقانون

الاساسي الخاص باساتذة مراكز التكوين الاداري مهام وانشطة اساتذة هذه المراكز كمايلي :

- يكلف اساتذة مراكز التكوين الاداري بتدريس مادة أو مواد واردة في برامج الدورات التكوين وتحسين المستوى التي تنظمها المراكز ، وفضلا عن هذا يمكن دعوتهــــم الى متابعة المتربصين اثناء فترة التداريب الميدانية والرحلات الدراسية والزيارات الاستطلاعية .

- يقوم اساتذة مراكز التكوين الاداري بتدريس 18 ساعة اسبوعية ويكونوا في وضعية عمل فعلي لدى مراكز التكوين الاداري .
- تحدث وظيفة نوعية يكلف صاحبها من المكونين لهذه المراكز بمهام التفتيش والتنسيق والمراقبة التربوية (1).

ومقابل هذه المهام يرتب اساتذة مراكز التكوين الاداري في السلم 13 المنصوص عليه في القانون العام للوظيفة العمومية ، ويستفيد الاساتذة من العطل المدرسية المقررة للمتربصين غير انهم يمكن استدعائهم اثناء العطل للمساهمة في بعض المهام التي ذكرناها ،وفي حالة ارتكاب المكون لاخطاء مهنية جسيمة اوالاخلال بشرف المهنة فانه يعاقب على ذلك .

المطلب الثاني

التوثيق

يمكن اعتبار التوثيق كمرتكز ووسيلة لعملية التكوين لانه لا يمكن اهماله في مختلف موسسات التكوين والتعليم والتدريب اذ انه يسد نقائص كبيرة في البحوث والدراسات والمواد الدراسية . وعلى ذلك من الضروري ان تتم عملية التوثيق بالاسلوب العلمي حيث تجمع الوثائق والمطبوعات والقوانين والمراسيم وكل المستندات والمقالات والمواضيع المكتوبة على ان تشمل محتوياتها مايخدم عملية التكوين والتدريب من عدة نواحي اداريةواقتصادية وقانونية واجتماعية .

وبالتأكيد فان عملية التوثيق ليست سهلة وتحتاج الى موظفين متخصصين تلقوا مبادئ معينة في علم التوثيق . والملاحظ عندنا هو نقص الموثقين حتى في المؤسسات والمراكز الخاصة بعملية التوثيق كما هو الحال في تجربة مركز التوثيق والبحوث الادارية بالجزائر وهذا يعود فيما يبدو في نظرنا الى الاسباب التالية :

- رتابة وبيروقراطية العمل التوثيقي وانعدام اوقلة فروع التوثيق في جامعاتنا اوعدم الاعتناء به كعلم له اهمية .
- عزوف الناشئين في التكوين على العمل التوثيقي .

1- المرسوم رقم 81-52 المؤرخ في 28مارس 1981 ،سبق ذكره .

- عدم ادراك اهمية التوثيق ودوره الهام في اي بحث علمي .

إن ما يهمنا بهذا الصدد هو اعتبار عملية التوثيق كوسيلة من وسائل التكوين والتدريب في مراكز التكوين الاداري . وبالرغم من تعقيدات هذه العملية فانها ضرورية وتساعد كثيرا الاساتذة والمتربصين في ابحاثهم . كما يمكن ان تستفيد منها دوائر اخرى غير مراكز التكوين الاداري . وينبغي ان نبرز بهذا الصدد دور مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة في قيامه بتوثيق مجموعة المقررات والمذكرات والقوانين الخاصة بمراكز التكوين الاداري ، وقد استفدنا نحن كثيرا من هذا التوثيق ونحن نعد موضوع بحثنا هذا .

وتوجد في كل مركز من مراكز التكوين الاداري مصلحة تسمى (مصلحة الوثائق والابحاث) تتبع مديرية الدراسات والتربصات ، وقد نصت على انشائها المادة 13 من المرسوم رقم 75-27 المؤرخ في 09 محرم 1395 الموافق لـ 22 جانفي 1975م والمتعلق بتنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري حيث جاء في هذه المادة مايلي :
(تنشأ مصلحة للوثائق والابحاث في كل مركز للتكوين الاداري) . (1)

وقد نظمت وحددت صلاحيات مصلحة الوثائق والابحاث في مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة كمايلي : (2) حيث تقوم مصلحة الوثائق والابحاث بمهامها بواسطة فرعين هما :

- فـرع الوثـائـق
- فـرع الابحـاث

1 - فـرع الوثائق : يقوم بانجاز مهامه عن طريق ثلاثة مكاتب هي :

أ- مكتب البحث والتصنيف الببلوغرافي ويقوم بتسهيل مهمة البحث والاستعمال الافضل للوثائق

1- وزارة الداخلية ، المديرية العامة للتكوين والتعاون والاصلاح الاداري ، مجموعة النصوص والقوانين المتعلقة بتنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري ، يناير 1980 .

2- مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، مجموعة المقررات والمذكرات الخاصة بمركز التكوين الاداري بالجزائر ، قرار مؤرخ في 8/ 6 /1980 م .

يتضمن تنظيم وتسيير مصلحة الوثائق والابحاث ، افريل 1980 .

ويقوم على وجه الخصوص بما يلي :

- دراسة واعداد وتطبيق نظام التدوين الذي تصادق عليه لجنة الوثائق والبحث*.
- تدوين وترتيب وتجميع كل الوثائق التي تتحصل عليها هذه المصلحة .
- الاعداد والمتابعة اليومية للقوائم البيبلوغرافية والفهارس والبطاقات ومسك قوائمها .

ب - مكتب تسيير المكتبة ويسهر على توجيه العمل في المكتبة وتتمثل مهامه فيما يلي :

- الاشراف على تسجيل ومسك الكتب والوثائق والمجلات .
- الاشراف على عملية اعارة الكتب والوثائق داخليا وخارجيا .
- السهر على مراقبة الوثائق وتنظيمها وحفظها .
- تنظيم وتوجيه ومراقبة العمل داخل المكتبة وتوفير الجو الملائم داخل قاعة المطالعة .
- توزيع الجرائد اليومية على مصالح المركز .

ج - مكتب الاقتناء والحسابات والمنازعات ويقوم باقتناء وجلب الكتب والوثائق اللازمة للمصلحة وتصفية الحسابات المالية وحل المنازعات التي قد تنشأ بشأنها ،وتتمثل مهامه بالتفصيل كما يلي :

- دراسة واعداد قوائم الكتب التي يمكن شراؤها والاتصال بالموردين والمكتبات ،والاعداد ودراسة قوائم المجلات والدوريات التي يمكن الاشتراك فيها .
- ارسال الكتب للتجليد .
- الاشراف على تسيير ومراقبة المراجع المخزونة .
- الاشراف على بيع المنشورات التي تطبعها مصلحة الوثائق والابحاث .

---

* - تضم لجنة الوثائق والبحث مدير المركز (مديرا) ورئيس مصلحة الوثائق والبحث (مقررا) ومدير الدراسات والتدريبات ومدير المركز الملحق، ورئيس مكتب تسيير المكتبة واستاذ دائم أو اكثر ،وتجتمع هذه اللجنة مرة كل شهر للتداول في وضعية الوثائق والابحاث بالمركز وتضع سياسة معينة لذلك ،وتنظم هذه اللجنة بواسطة مقرر يصدره مدير المركز .

2- فرع الابحاث : وهو الاخر له ثلاثة مكاتب هي :

أ- مكتب استغلال الوثائق ويقوم بفحص الوثائق واستغلالها بقصد تسهيل مهمة الاطلاع على محتوياتها في اقصر وقت ومهامه بالتحديد هي :

- استغلال الجريدة الرسمية واعداد بطاقات النصوص الاساسية لها .
- فحص المجلات والدوريات والحوليات واعداد فهارس حسب موضوعاتها .
- فحص الجرائد اليومية والاسبوعية واعداد فهارس لموضوعاتها .
- اعداد بطاقات الوثائق والنصوص الاساسية .

ب- مكتب المستندات البيداغوجية وتتمثل مهامه في اعداد قوائم توجيهية للملفات الوثائقية التي يمكن فتحها والاشراف عليها ومتابعة ملىء هذه الملفات واثرائها وتجديدها واعداد بطاقات لها* .

ج- مكتب الدراسات والانتاج ويقوم بانتاج واعداد وطبع كل الدراسات والوثائق التي يمكن أن تساهم في عملية التكوين .

المطلب الثالث

وسائل ومساعدات اخرى لعملية التكوين والتدريب.

يصنف البعض وسائل التكوين والتدريب الاداري الى وسائل تعليم ووسائل التثقيف ، ويقصد بوسائل التعليم المراجع يضاف اليها التوثيق . ويمكن ان تتضمن وسائل التثقيف الوسائل المادية المستعملة في مجال التدريب كالتليفزيون والسينما والالة التصوير والالة الاستنساخ والالة الحاسبة والالة الكاتبة وتجهيزات المحفوظات وطاولة الرسم ...الخ (1) ، وقد لاحظنا في النصوص والمطبوعات والوثائق المتداولة في مراكز التكوين الاداري الاشارة الى وسائل التكوين بمصطلح (الوسائل التقنية البيداغوجية) .

---

* - ان الملفات الوثائقية عبارة عن قائمة يمكن فتحها من قبل اساتذة المركز او باحثين من لجان المركز ، حيث يوضع في كل ملف الدراسات والمقالات المختلفة ، وتشترط مصلحة الوثائق والابحاث في ان تكون هذه الوثائق وثيقة الصلة بمواد البرامج المقررة في هذه المراكز وان تكون متعلقة بالنشاطات الوطنية اولها اهمية بالنسبة لبلادنا ، اذن فهذه الملفات تعتبر نوعا من التوثيق .

1- حسن الحلبي ، تدريب الموظف ، سبق ذكره ، ص103.

و مهما يكون من اختلاف حول التسمية فالمعنى واحد ، ويقصد بهذه المصطلحات مسائل معينة لها تأثيرها ودورها كمرتكز لعملية التكوين والتدريب. وفي نظرنا يمكن أن نطلق اصطلاح (وسائل و مساعدات التكوين والتدريب) ونعنى بهذا المصطلح نفس المعنى المذكور غير أن هذه التسمية الاخيرة شاملة لكل وسائل التكوين • كما اننا نعتقد أن هذه الوسائل تعمل جميعها بصورة تكامل ولا يصح الاعتماد على بعضها واهمال البعض الآخر ، وينبغي فقط أن ننبه الى اهمية بعض الوسائل واولويتها على غيرها ، ففي عملية التكوين مثلا تتصدر الوسائل [illegible] البشرية وهي هامة وتتمثل في هيئة التدريس ، كما يمكن اعتبار وسيلة التوثيق لها أهميتها غير أن كل الوسائل هامة واهميتها متفاوتة •

ويجدر بنا أن نلفت النظر الى أن بعض الكتب تقصد بوسائل التكوين طرق التكوين ، وقد ذكرنا هذه الاخيرة في القسم الاول وهي المحاضرات والاعمال التطبيقية وفرق المناقشة •••الخ ، اذن فهناك فرق واضح بين وسائل التكوين وطرق التكوين • فما هي يا ترى وسائل و مساعدات التكوين المعتمدة في عملية التكوين بمراكز التكوين الادارى ؟

ان مراكز التكوين الادارى تعتمد بصورة عامة على الوسائل والمساعدات التالية :

- المكتبة
- نشرة مراكز التكوين الادارى
- الملفات الوثائقية
- طبع الوثائق والمطبوعات
- الوسائل السمعية البصرية

١- المكتبة : من البديهي أن نجد بكل مؤسسة للتعليم أو للتكوين مكتبة وهي ضرورية ولا يمكن الاستغناء عنها ، ويتبع في تنظيمها القواعد الشائعة والمعروفة عن نظام المكتبات • وقد نظمت مكتبات مراكز التكوين الادارى بقرارات صادرة عن مديري المراكز ، والمكتبة كما ذكرنا تشكل مكتبا من مكاتب مصلحة الوثائق والابحاث •

وتقدم المكتبات خدماتها للمكونين والمتربصين ، و يسمح بصفة استثنائية للمستخدمين التابعين للادارة العامة او لاية مؤسسة تكوين ، الدخول مؤقتا الى المكتبة لاستفادة من مراجعها •

وتضم عادة المكتبات كل انواع المراجع من كتب ودوريات ومجلات ووثائق ومطبوعات ونصوص قانونيه • وقد سمحت لنا الفرصة بتصفح قائمة الكتب الجديدة التى تحصل عليها مركز التكوين الادارى بالجزائر العاصمة فى شهور (يناير ، فيفرى ، مارس) ، افريل ، ماي) لسنة 1980 والبالغ عددها 152 مرجعا شملت مواضيع الاقتصاد والتنمية والسياسية وعلم الاجتماع والتاريخ والاداب والقانون والادارة ، وقد لفت انتباهنا ارتفاع نسبة الكتب القانونية بالنسبة لغيرها من الموضوعات فى حين يوجد عدد قليل من الكتب التى تعالج القضايا الادارية •

وفى نظرنا ينبغى أن تشمل مكتبات مراكز التكوين الادارى امهات الكتب الحديثة فى علم الادارة العامة ، وهذا نظرا لتخصص هذه المراكز فى التكوين الادارى ، بالاضافة الى الكتب القانونية وذلك نظرا الى ان التكوين بهذه المراكز تقتنى احيانا أي تزويد معارف المتربصين بالمبادئ والقواعد القانونية نظرا لمتطلبات الادارة الوسطى لذلك ، أى تكوين وتدريب أعوان تنفيذيين •

وبالنسبة للمجلات والدوريات لاحظنا فى مركز الجزائر اشتراكه فى 105 عنوانا لمجلة ودورية بالعربية والفرنسية وطنية ودولية منها 15 متخصصة فى القانون الادارة •

2- <u>نشرة مراكز التكوين الادارى :</u> وهذه النشرة عبارة عن مطبوعة أو دورية تطبع على مستوى وزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) ، وتستهدف تبادل التجارب وتحسين سير المصالح وهى عبارة عن وسيلة اعلام بين المكونين والمتربصين ، ويتولى اعدادها مختلف المراكز ، وقد قسمت هذه النشرة الى عدة أقسام حيث يشمل القسم الاول التشريع ويختص القسم الثانى بالاحداث الوطنية والدولية والقسم الثالث خصص لنشر بطاقات المطالعة يقوم باعدادها المتربصون ، وفى القسم الرابع تنشر قوائم المراجع وما يتعلق بالمؤلفات والمنشورات ، ويهتم القسم الخامس باخبار مراكز التكوين الادارى ، وينشر القسم السادس كل وثيقة او نص له اهمية وطنية ، ويحتوى القسم السابع والاخير على دراسات تتناول القضايا الادارية ، وتطبع هذه النشرة خمس مرات فى السنة •

وقد سمحت لنا الفرصة بقراءة وتصفح بعض الاعداد من هذه النشرة ، ويبدو لنا انها مهمة جدا كوسيلة للتكوين حيث أن مواضيعها شاملة لأغلب المعلومات التي ينبغي ان يعرفها المكون أو المتربص بمراكز التكوين الاداري ، وكذلك يمكن أن يستفيد منها الموظفون بالادارة العامة وكل قارئ مهتم بقضايا الادارة والتكوين ، وان استمرارها وتدعيمها وتطويرها كما وكيفا يمكن أن يجعل منها وسيلة جيدة تفيد المعنيين بالأمر.

3- الملفات الوثائقية : ان هذه الملفات تشكل جزءا من اعمال التوثيق حيث تفتح مصلحة الوثائق والابحاث في مراكز التكوين الاداري ملفات وثائقية من قبل الاساتذة أو الباحثين في لجنة من لجان المركز ، وكل ملف عبارة عن موضوع يهم النشاطات الوطنية او له علاقة بالنسبة للجزائر ، أو موضوعاته متنوعة قانونية وادارية ومالية واقتصادية ... الخ وتجمع في كل ملف النصوص التشريعية والتنظيمية والدراسات والمقالات وكل المصادر المختلفة ، وهذه الملفات تساعد كثيرا المكونين والمكونين والمتربصين في دراساتهم وبحوثهم .

4 - طبع الوثائق والمطبوعات : وهذه وسيلة اخرى من وسائل ومساعدات التكوين والتدريب بهذه المراكز تطبع الوثائق والمطبوعات كالدستور والقوانين المختلفة وخطب الرئيس ولوائح اللجنة المركزية وقانون الوظيفة العمومية وقانون البلدية ... الخ وهذه الوثائق والمطبوعات تباع للمتربصين ، وهذه الوسيلة يمكن أن توفر على المكونين والمتربصين عناء البحث عن هذه الوثائق والمطبوعات ، ويمكن أن تلبي حاجاتهم في كثير من الموضوعات التي تدخل في مجال التكوين بهذه المراكز .

5 - الوسائل السمعية البصرية : تستعمل الوسائل السمعية البصرية في مراكز التكوين الاداري ، وهي تسمح للمتربصين بالاستيعاب الجيد والسريع غير انها لم تعمم على كل المراكز .

و بالاضافة لوسائل ومساعدات التكوين والتدريب التي ذكرناها يمكن لمراكز التكوين الاداري أن تلتجئ الى وسيلة الترجمة حيث يمكن أن تنشأ مصلحة خاصة لهذا الغرض على مستوى الوزارة الوصية تقوم بترجمة المطبوعات والكتب المتخصصة في مجال التكوين من اللغات المتعددة الى لغة التكوين بهذه المراكز . كما يمكن ان تنشأ

علاقة تعاون بين مراكز التكوين الاداري ومؤسسات التعليم الاخرى • وهكذا يصبح هذا التعاون كوسيلة مفيدة للتكوين في المجالات البيداغوجية والبشرية •
كذلك يمكن لمراكز التكوين الاداري ان تنظم فيما بينها ملتقيات تتناول مختلف جوانب عملية التكوين حيث يتم تبادل الخبرات وبذلك يمكن ان تستفيد اكثر من هذه الملتقيات المراكز الملحقة التي لا تتوافر فيها الشروط الكافية للتكوين والتدريب •

المبحث الرابع

عدد المتربصين والجهات المستفيدة منهم

بعد أن تعرضنا الى الاطار النظري الذي تستند اليه مرتكزات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري يمكننا ان نتسائل عن عدد المتربصين الذين تم تكوينهم منذ الاستقلال حتى السنة الدراسية 1981 ـ 1982 ، وكذلك ما هي الجهات المستفيدة من المتربصين ؟ ، وهل يتم التكوين والتدريب لاحتياجات الادارة المركزية فقط ام تستفيد كذلك الهيئات الادارية المحلية من المتربصين الذين يتم تكوينهم بهذه المراكز ؟ ، على اننا نلفت الانتباه الى ان هذه المراكز لا تكون المتربصين للشركات الوطنية ، وهذا ما تؤكده بالفعل النصوص القانونية والتنظيمية التي تتعلق بهذه المراكز •

لقد حدد المرسوم رقم 75 ـ 27 والمرسوم رقم 81 ـ 12 (السابق ذكرهما) وذلك في المادة الثانية من هذين المرسومين الجهات المستفيدة من المتربصين واهداف مراكز التكوين الاداري وذلك كما يلي :

- تتكلف مراكز التكوين الاداري بتكوين المستخدمين للادارات والهيئات العمومية وتقوم بتحسين مستواهم •
- تقوم هذه المراكز باجراء الامتحانات والمسابقات وتنظيم الدورات التحضيرية •

ونعتقد من جهتنا انه ما دامت هناك مراكز ومعاهد اخرى تقوم بتكوين القوى العاملة للقطاعات الاقتصادية والصناعية والمهنية فان تخصص مراكز التكوين الاداري في تكوين المتربصين للاجهزة الادارية المركزية والهيئات المحلية له ما يبرره •
وعلى هذا يمكن لهذه المراكز ان تكون المصدر الرئيسي لتزويد الادارة العامة في بلادنا

بالموظفين . كما نلفت الانتباه الى أن مراكز التكوين الاداري بالاضافة الى دورها في تكوين المتربصين تحتضن من حين الى آخر تحتضن دورات وملتقيات للتكوين والتدريب الاداري ، وهذه الملتقيات تستفيد منها هذه المراكز وتربطها مباشرة بالمشكلات الحقيقية لواقع الادارة في بلادنا . ومن هنا يمكن اعتبار هذه المراكز بالاضافة الى المدرسة الوطنية للادارة من المؤسسات التي يمكن اعتبارها كأداة استراتيجية للتوفير الموظفين المتخصصين وهؤلاء لهم دورهم في تدعيم التنمية الوطنية الشاملة . كما يمكن أن تكون هذه الاداة وسيلة لتنمية وتطوير واصلاح الادارة الجزائرية .

وفي السنوات الأخيرة بدأت هذه المراكز تقوم بوظيفة أخرى هامة وهي تنظيم دورات صيفية للموظفين من أجل تحسين مستواهم في اللغة العربية وهذا في اطار تعميم استعمال اللغة الوطنية في المجال الرسمي .

وبالنسبة لعدد المتربصين الذين تم تكوينهم بهذه المراكز منذ تأسيسها غداة الاستقلال (1963) وحتى السنة الدراسية (1981 ـ 1982) ، وكذلك الادارات المستفيدة منهم ونوعية التخصصات وعدد المتربصين الأجانب الذين تلقوا تكوينهم بهذه المراكز ... سنوضح كل ذلك ضمن الجداول التالية :

- عدد المتربصين الذين تم تكوينهم في جميع مراكز التكوين الاداري بالتراب الوطني ما بين 63ـ 1977 .
- عدد المتربصين الذين تم تكوينهم لكل الادارات من 63ـ1977 .
- عدد المتربصين الذين تم تكوينهم ـ مرتبين حسب التخصصات ـ من سنة 63ـ1977 .
- عدد المتربصين الأجانب الذين تم تكوينهم من 63ـ1977 .
- عدد المتربصين الذين تم تكوينهم ما بين 1978 ـ 1980 . وذلك حسب الفروع والتخصصات
- عدد المتربصين الذين تم تكوينهم ما بين 80 ـ 1981 . وذلك حسب الفروع والتخصصات .
- عدد المتربصين الذين التحقوا بمراكز التكوين الاداري في سنة 1981 والذين سوف يتم تخرجهم في سنة 1983 .

أولا : عدد المتربصين الذين تم تكوينهم في جميع مراكز التكوين الادارى بالقطر الوطـــني ما بين 63 ـ 1977 . (الجدول رقم 1)

مراكز التكوين الادارى	عدد المتربصين من 63 ـ 1977 .
الجزائر	2783
وهـــران	3467
قسنطينة	2506
ورقلـــــة	1335
بشــــار	787
المديـــة	913
البليـــدة	170
الشلف	272
مستغانــم	435
سعيـــدة	290
عنابـــــة	249
باتنــــة	253
سطيـــف	262
تبســـــة	180
الاغـــواط	219
معسكر	162
تيزى وزو	97
بجايـــــة	153
سيدى بلعباس	166
تيهـــــــرت	150
تلمسان	101
بويـــــــرة	125
الجلفـــــــة	48
المسيلـــــة	99
جيجــــــل	55
قالمــــــة	100
سكيكـــدة	145
تمغنست	60
بسكـــــرة	143
أدرار	58
المجمــوع	15.927

المصـــدر :

MINISTER DE L'INTERIEUR, DIRECTION GENERAL DE LA FORMATION DE LA COOPERATION ET DE LA REFORME ADMINISTRATIVES, LES CENTRE DE FORMATION ADMINISTRATIVES, JUIN 1978. P. 66.

نلاحظ من الجدول السابق رقم 1 أن عدد المتربصين يتفاوت بين مركز وآخر ، حيث أن مركز وهران يحتل المرتبة الأولى في اعداد المتربصين الذين بلغ عددهم من سنة 63 الى 1977 (3467 متربصا) ، ويليه بالترتيب مركز الجزائر العاصمة بـ (2783 متربصا) ثم مركز قسنطينة بـ (2506 متربصا) ، ثم مركز ورقلة بـ (1335 متربصا) ومركز المدية بـ (913 متربصا) ، وهكذا ينخفض العدد حتى يصل بمركز أدرار 58 متربصا .

ونعتقد من جهتنا أن التفاوت الملاحظ في تكوين المتربصين قد يعود الى الأسباب التالية :

- ان المراكز التي احتلت المراتب الأولى يعود تأسيسها الى غداة الاستقلال مباشرة .
- ارتفاع الطلب على المراكز المتواجدة في المناطق الكثيفة السكان كالجزائر ووهران وقسنطينة .
- في الوقت الذي تأسست فيه بعض المراكز في المناطق الشمالية من البلاد غداة الاستقلال فان بعض المناطق الاخرى ومنها الجنوب تأسست مراكزها بعد سنة 1975 وفي الماضي كانت مجرد مراكز ملحقة وهذا ما أدى الى التفاوت في تكوين عدد المتربصين كما لاحظنا .

ثانيا : عدد المتربصين الذين تم تكوينهم لكل الادارات من 63ـ1977.*

(جدول رقم 2)

الادارات المعنيـــــــــــــة	عدد المتربصين من 63ـ1977
مشترك بين الــــــــــــــوزارات (INTERMINISTERIELLES)	10.932
الشؤون الخارجيــــــــــــــة	220
الخدمات الاقتصادية الجامية والمدرسيـــــــة	894
العمل والتكوين المـــــــهني	649
الماليــــــــــة	2.218
التجـــــــــارة	323
البريد والمواصـــــــــــــلات	9
العـــدالـــــــة	349
التخطيط	175
النقـــــل	ـ
المجمــوع :	15.927

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ارتفاع عدد المتربصين الذين يتوجهون الى الادارات المشتركة بين الوزارات والذين بلغ عددهم 932 . 10 وهذا أمر طبيعي لأن الادارة المركزية تشمل عددا كبيرا من المصالح والاقسام الادارية . وتأتي وزارة المالية في المرتبة الثانية من حيث الاستفادة من المتربصين وهذا يعود الى التخصصات الوظيفية التي تدرس بهذه المراكز والتي تهتم مباشرة وزارة المالية . ومن بين هذه التخصصات وقد ذكرناها سابقا ـ مفتشوا الماليـــــة والضرائب وغيره ـ . وهكذا بلغ عدد المتربصين لهذه الوزارة 2218 ، ويلي وزارة الماليـــــة الخدمات الاقتصادية الجامعية والمدرسية والتي استفادت من 894 متربصا . وبصورة عامـــــة بلغ عدد المتربصين للادارات المذكورة وكما هو واضح من الجدول (15.927 وذلك للفترة المذكورة .

---

* - LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVES, O.P. CIT. P.67

*ثالثا : عدد المتربصين الذين تم تكوينهم ـ حسب التخصصات ـ من سنة 63ـ1977.

(الجدول رقم 3)

التخصصات	عدد المتربصين من 63ـ1977.
ملحقوا الادارة العامة والبلدية	1948
ملحقوا الشؤون الخارجية	107
ملحقوا ادارة المستشفيات	103
ملحقوا الاحصاء والتخطيط	33
مفتشوا العمل	324
مفتشوا المالية	69
مفتشوا الخزينة	141
مفتشوا الضرائب	299
مفتشو الجمارك	239
مفتشو أملاك الدولية	176
مفتشو الأسعار والتحقيقات الاقتصادية	149
مفتشو البريد والمواصلات	9
مفتشو النقل	—
نواب المقتصدين	329
مجموع المتربصين الذين تم تكوينهم للمدة 11	3917

يتبع

* - LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVES, OP. CIT. P.68.

كتاب الادارة العامة والبلدية	3.606
كتاب المديريات	64
كتاب التوثيق	47
كتاب الضبط	296
كتاب الشؤون الخارجية	113
مساعد و الأشغال الاحصائية	142
مراقبو الخزينة	252
مراقبو الضرائب	304
مراقبو الجمارك	401
مراقبو أملاك الدولية	346
مراقبو الاسعار والتحقيقات الاقتصادية	174
مراقبو العمل	325
مراقبو البريد والمواصلات	—
نواب الخدمات الاقتصادية	565
مجموع المتربصين الذين تم تكوينهم للسلم 9	6690

أعوان الادارة العامة والبلدية	2544
الضرب على الآلة	308
مساعد و كتاب الضبط	6
مجموع المتربصين الذين تم تكوينهم للسلم 6	2.858

كتاب الآلة الراقنة للسلم 4	2.462

واذا القينا نظرة سريعة على الجدول السابق رقم 3 ،فانه يمكننا أن نستنتج الملاحظات التالية :

1- ارتفاع عدد المتربصين وتمركزهم في تخصص محققي الادارة العامة والبلدية ضمن السلم 11 حيث بلغ عددهم في الفترة المذكورة 1948 ويعود هذا الى الهدف الرئيسي من مراكز التكوين الادارى المتمثل في تكوين وتدريب الموظفين للادارة العامة والهيئات المحلية •

2 - كما نلاحظ في فروع السلم 9 ارتفاع عدد المتربصين الذين تم اعدادهم في فرع كتاب الادارة العامة والبلدية قياسا بالتخصصات التابعة لهذا السلم وهكذا بلغ عدد المتربصين 3606 •

3 - في السلم 6 لاحظنا كذلك ارتفاع عدد المتربصين في أعوان الادارة العامة والبلدية الذين بلغ عددهم 2544 متربصا •

4 - وفي السلم رقم 4 والخاص بكتاب الآلة الراقنة لاحظنا ارتفاع عدد المتربصين قياسا بالسلالم الأخرى وهذا يعود الى الطلب الكبير على كتاب الآلة الراقنة والذين لا يمكن الاستغناء عنهم في أي عمل ونشاط ادارى • وهكذا بلغ عددهم 3670 متربصا •

5 - وباختصار ،فانه يستفاد من الجدول السابق بأن المتربصين قد ركزوا على التخصصات التالية :

- محققو الادارة العامة والبلدية
- كتاب الادارة العامة والبلدية
- اعوان الادارة العامة والبلدية
- كتاب الآلة الراقنة

6 - أما اذا قارنا عدد المتربصين بالنسبة لكل سلم فاننا نجد ارتفاع عدد المتربصين بالنسبة لفروع السلم 9 حيث بلغ عددهم في الفترة المذكورة 6690 ،وبلغ متربصي السلم رقم 11 (3917) ، في حين بلغ عدد المتربصين للسلم رقم 6 (2858) متربصا وسلم رقم 4 (2462 متربصا) •

*

<u>رابعــا</u> : عدد المتربصين الأجانب الذين تم تكوينهم من 63 ـ 1977

(الجدول رقم 4)

الجنسيــــــــــات	63 ـ 1977.
غينيا بســـاو	7
غينيا	1
الطوغو	1
الزايير	1
الغابون	1
مالـــي	–
الصومال	–
الجمهورية الصحراوية	–
ملغاشيـا	–
تونـــس	6
نيجريـــا	–
السنغال	2
فرنســا	1
الكامـرون	1
الكونغـو	–
المغـرب	8
المجموع	29

وبالنسبة للجدول رقم 4 فانه يلاحظ فيه النسبة البسيطة لعدد المتربصين الذين تم تكوينهم بمراكز التكوين الاداري في الفترة المذكورة وهذا في اطار التعاون مع الدول الشقيقة والصديقة. فكل هؤلاء المتربصين الأجانب ينتمون الى الدول الافريقية باستثناء متربص واحد وهو فرنسي الجنسية. وهكذا بلغ عدد المتربصين الأجانب 29 .

* _ LES CENTRES DE FORMATION ADMINISTRATIVES, OP, CIT. P. 70.

خامسا : عدد المتربصين الذين تم تكوينهم ما بين 78_ 1980 وذلك حسب الفروع والتخصصات (الجدول رقم 5) *

تخصصات السلك	78 _ 1980
محقو الادارة العامة	412
محقو الشؤون الخارجية	17
نواب المقتصدين	72
محقو الادارة الاستشفائية	17
مفتشو العمل	—
محقو الاحصائيات والتخطيط	16
مفتشو المالية	19
مفتشو الخزينة	153
مفتشو الضرائب	66
مفتشو الجمارك	—
مفتشو أملاك الدولة	66
مفتشو الأسعار	17
مفتشو معاقبة التزوير	—
مفتشو البريد والمواصلات	36
مفتشو الغش	19
المحاسبة	137
المجموع :	1047

يتبع

* _ تحصلنا على هذه الاحصائيات من نائب المدير العام لمديرية التكوين بوزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) .

تخصصات السلم 9	1980-78
كتاب الادارة العامة	478
كتاب المديريات	33
كتاب القنصليات	16
مساعدو المصالح الاقتصادية	54
كتاب الادارة الاستشفائية	29
مراقبو العمل	-
مساعدو الاعمال الاحصائية	14
مساعدو المحاسبين	162
مراقبو الخزينة	80
مراقبو الضرائب	77
مراقبو الجمارك	-
مراقبو املاك الدولة	57
مراقبو الاسعار	20
مساعدو مفتشي معاقبة التزوير	-
كتاب الضبط	61
مراقبو البريد والمواصلات	63
المجموع	1144

تخصصات السلم 6	1980-78
اعوان الادارة العامة	642
المختزلات الضاربات على الالة	36
مساعدو الضبط	4
المجموع	682

يتبع

تخصص السلم 4	1980_78
الضاربات على الالة الراقنة	593

تخصص السلم 3	1980_78
اعوان المكتـــب	8

المجمـــــوع العـــــام: 3474.

ان هذا الجدول (رقم 5) يوضح لنا مدى ارتفاع عدد المتربصين الذين تم تكوينهم للادارة العامة بالنسبة للسلم 11 والذين بلغ عددهم 412 متربصا وكذلك كتاب الادارة العامة للسلم 9 وعددهم 478 متربصا ، واعوان الادارة العامة للسلم 6 الذين بلغ عددهم 642 متربصـــا وكذلك ارتفاع عدد المتربصين في فرع السلم 4 المخصص للضاربات على الالة الكاتبة الذين بلـغ عددهن 593 متربصة .. وهكذا نلاحظ ارتفاع عدد المتربصين في التخصصات المذكورة قياسا بالتخصصات الاخرى ، وقد بلغ عددهم الاجمالي في هذه الدفعة 2125.2 متربصا من المجموع العام البالغ عددهم 3474 اي ان التخصصات التي يرتفع العدد فيها بلغت نسبتها المئويـــة 61،3 % من مجموع المتربصين الذين كونتهم هذه المراكز في الدفعة التي تخرجت في 78_1980.

كما نلاحظ ضمن هذه الدفعة تكوين 8 متربصين (اعوان المكتب) ضمن فرع السلم 3 في حيـن لم يكن هذا الفرع موجود في السنوات 63 _ 1977 . وكما هو واضح من نفس الجدول السابـــق فقد تم فتح فروع جديدة في هذه الدفعة لم تكن موجودة في الدفعات التي سبقتها ، وهــذه الفروع هي :

- مفتشو عقاب التزوير .
- متربصين في المحاسبة .
- مساعدو المحاسبين .
- مساعدو مفتشي التزوير .
- اعوان المكتـــب.

سادسا : عدد المتربصين الذين تم تكوينهم حسب الفروع والتخصصات وذلك لدفعة* التي تكونت في 1979 ــ 1981 (الجدول رقم 6)

تخصصات السلم 11، 12	العدد
ملحقو الشؤون الخارجية	21
ملحقو الادارة العامة	483
ملحقو الادارة الاستشفائية	48
لمفتشو الخزينة	102
مفتشو الضرائب	49
مفتشو الجمارك	43
مفتشو العمل	31
مفتشو املاك الدولة	37
مفتشو الاسعار	57
	19
مفتشو البريد والمواصلات	37
مفتشو النقل	20
نواب المقتصدين	221
مساعدو الاحصاء والتخطيط	7
المجموع	1175

تخصصات السلم 9، 10	العدد
كتاب القنصليات	11
كتاب الادارة العامة	337
كتاب الادارة الاستشفائية	52
كتاب المديريات	13
كتاب الضبط	181

يتبع تخصصات السلم 9، 10	العدد
مراقبو الضرائب	15
مراقبو الخزينة	120
مراقبو الجمارك	30
مراقبو العمل والشؤون الاجتماعية	23
مراقبو الاسعار والتحقيقات الاقتصادية	21
مراقبو املاك الدولة	5
مراقبو البريد والمواصلات	21
نواب الخدمات الاقتصادية	131
	26
المجموع	986

تخصصات السلم 6	العدد
اعوان الادارة العامة	593
المختزلات الضاربات على الآلة الكاتبة	52
مساعدو الضبط	2
المجموع	647

تخصص السلم 4	العدد
الضاربات على الآلة الكاتبة	707

تخصص السلم 3	العدد
اعوان المكتب	14

المجموع العام 3526

* تحصلنا على هذه الاحصائية من نائب المدير العام لمديرية التكوين بوزارة الداخلية .

ومن الجدول السابق (الجدول رقم 6) يمكننا ان نخرج بالنتائج والملاحظات التالية :

1- تزايد عدد المتربصين الذين يتم تكوينهم بهذه المراكز من سنة الى اخرى ففي هذه الدفعة (79- 1981) لاحظنا زيادة التخرج لـ 52 متربصا بالنسبة للدفعة السابقة (78 -1980) .

2- لقد علمنا من وزارة الداخلية التي كانت صاحبة الوصاية سابقا ان عدد المتربصين الذين يتم الحاقهم بهذه المراكز سنويا حوالي 5000 متربصا ،غيران الذين لاينقطعون عن الدراسة ويواصلون تكوينهم بصفة منتظمة يبلغ عددهم من خلال ما لاحظناه من الدفعتين الاخيرتين (3474 متربصا لدفعة 1978 - 1980) و 3526 متربصا لدفعة (79- 1981) . وهكذا فان حوالي 1500 متربصا يتخلون نهائيا عن الدراسة او يعيدون السنة او يتم طردهم ، ونسبتهم المئويه 30٪ وهذه النسبة تقريبية من العدد الكلي للذين يلتحقون بهذه المراكز سنويا .

وفي اعتقادنا ان النسبة المذكورة مرتفعة . وعلى هذا ينبغي توفير كل الشروط الموضوعية المساعدة على التكوين سواء الشروط المادية او الاجتماعية او توجيه المتربصين للفروع تبعا للاحتياجات ومراعاة لرغباتهم والعمل باستمرار على رفع مستواه الدراسي والثقافي وتشجيعهم على البقاء والالتزام بانهاء عملية التكوين التي تستغرق سنتين فقط وذلك لكي لاتهدر بعض امكانيات وجهود هذه المراكز في اعداد المتربصين . كما ينبغي مراعاة الدقة في انتقاء المتربصين أثناء ترشيحاتهم في المسابقات . وفي حالة الانقطاع عن الدراسة بدون مبرر يجب على ادارات المراكز ان تتخذ الاجراءات القانونية اللازمة كأن تسترجع المبالغ والامكانيات التي استفاد منها المتربص.

3- نلاحظ ايضا من خلال الجدول السابق انخفاظ عدد التخصصات التي تم فتحها في هذه الدفعة (79 - 1981) قياسا بالدفعة التي سبقتها حيث كانت في هذه الدفعة 33 تخصصا،وفي الدفعة السابقة 37 تخصصا .كما تختلف احيانا نوعية بعض التخصصات من دفعة الى اخرى ، ويمكن ان نعلل ذلك بنوعية الاحتياجات التي تقترحها الادارات المستقبلة للمتربصين سنويا .

سابعا:عدد المتربصين الذين التحقوا بمراكز التكوين الاداري في سنة 81 والذين سوف يتم تخرجهم في سنة 1983 (الجدول رقم 7)* .

مراكز التكوين الاداري	السلم 11	السلم 9	السلم 6	السلم 4	المجموع
أدرار	40	34	37	46	147
الجزائر	93	77	66	64	395
عنابة	51	31	52	22	156
باتنة	44	47	44	24	159
بشار	28	43	57	37	165
بجاية	51	69	46	21	187
بسكرة	45	45	50	25	165
بليدة	58	49	51	29	187
بويرة	25	29	53	26	133
قسنطينة	48	51	21	21	141
الجلفة	23	45	54	30	152
شلف	–	–	–	–	–
قالمة	22	19	24	15	80
جيجل	50	50	24	25	149
الاغواط	22	22	49	14	107
معسكر	25	40	45	25	135
المدية	27	33	45	14	119
مستغانم	21	42	48	26	137
المسيلة	32	41	50	24	147
وهران	46	73	51	33	203
ورقلة	26	20	41	24	111
أم البواقي	20	15	19	20	74

* تحصلنا على هذه الاحصائية من نائب المدير العام لمديرية التكوين بوزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) .

يتبع ←

مراكز التكوين الاداري	السلم 11	السلم 9	السلم 6	السلم 4	المجموع
سعيدة	22	27	54	21	124
سطيف	49	75	49	30	203
سيدي بلعباس	28	57	31	26	142
سكيكدة	29	26	25	25	105
تمنفست	23	20	42	20	105
تبسة	35	28	44	25	132
تيهرت	25	48	49	25	147
تيزي وزو	23	22	43	24	112
تلمسان	34	49	55	12	150

وبالنسبة للمتربصين الاجانب :

في مركز المدية : في السلم 11 عددهم 32

وفي السلم 09 عددهم 08

أما بمركز بشار: هناك 11 متربصا من الجمهورية العربية الصحراوية .

مجموع كل الاجانب 51 متربصا .

من خلال هذا الجدول (الجدول رقم7) يتضح لنا عدد المتربصين الذين التحقوا بمراكز التكوين الاداري والذين سيتم تخرجهم في سنة 1983 م ،وقد حرصنا على تتبع احصائيات المتربصين بهذه المراكز سواء من حيث عددهم أو تخصصاتهم او الجهات المستفيدة منهم وذلك حتى نتمكن من التعرف على هذه الاحصائيات من سنة الى اخرى . غير انه يلاحظ بأن المتربصين او التلاميذ الذين هم في السنة الاولى من التكوين لم يتخصصوا بعد ،الشيء الذي يجعلنا لانستطيع معرفة التخصصات التي سيتم فتحها في هذه الدفعة والتي تكون عادة في السنة الثانية . اما عدد المتربصين المسجلين في هذه الدفعة بلغ عددهم 360 ، 4 متربصا .

ونستخلص من جميع الجداول التي تعرضنا لها ان مراكز التكوين الاداري كونت منذ نشأتها في سنة 1963 والى غاية 1983 م اي خلال فترة 20 سنة (27٠287) متربصا في مختلف الفروع والتخصصات ولمختلف الادارات منهم 80 متربصا اجنبيا باستثناء الذين تم تكوينهم مابين 78/ـ1981م الذين لم نتمكن من معرفة عددهم الحقيقي ، وبصورة عامة لا يمكن ان يتجاوز عدد المتربصين الاجانب 150 ٠ ومن هنا نستنتج ان مراكز التكوين الاداري تقوم بتكوين وتدريب المتربصين للاجهزة الادارية الوسطى بنسبة تتراوح مابين 25و 30 ٪ من احتياجات هذه الاجهزة ، وهذه النسبة تقريبية وذلك تبعا لما ذكره لنا المدير العام لمديرية التكوين بوزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) ٠

وعلى العموم فان اهمية المراكز واضحة وتعتبر من المصادر الاساسية في تزويد الاجهزة الادارية الوسطى بالموظفين المتخصصين ٠ وبالرغم من دورها الايجابي فان الادارة الوسطى لا زالت تعتمد كذلك على الموظفين غير المتخصصين والذين تلقوا تكوينا عاما ٠

وفي نظرنا ينبغي العمل على تنمية وتطوير وتدعيم وتوسيع مراكز التكوين الاداري حتى يمكن ان تصبح هذه المراكز مصدرا اساسيا في تزويد الادارة الوسطى بالموظفين المتخصصين والذين سوف يعملون على تدعيم الادارة بالكفاءات المناسبة ٠

خـــــــلاصـــة عـــامة للقسم الثاني

نقد تعرضنا في هذا القسم الى الاطار النظري لمرتكزات عملية التكوين والتدريب الاداري بهذه المراكز من خلال المصادر المكتوبة كالنصوص القانونية والمطبوعات والوثائق • كمـــا استندنا من حين الى آخر الى واقع هذه المرتكزات كما هي مستخدمة في مركز الجزائر العاصمة، وقد حاولنا بقدر الامكان تفسير وتوضيح هذه المرتكزات كما فهمناها من المصادر المستعملـــة• وقد واجهتنا صعوبات كبيرة نظرا لانعدام المراجع المتخصصة والدراسات الجامعية التــي يمكن ان نستشف منها الآراء والتحليلات والانتقادات المختلفة ، ولكن مع ذلك نسجل بهـذا الصدد دور مركز الجزائر والوزارة الوصية في توثيق النصوص والاطار القانوني المتعلق بهذه المراكز والذي اعتمدنا عليـه في هذا القســم •

وهكذا استطعنا من خلال هذا القسم ان نتعرض بالبحث لكل مرتكزات عملية التكويـــن والتدريب بهذه المراكز ضمن النقاط المذكورة • فتعرضنا ضمن الاطار التنظيمي والقانونـــي والوظيفي الى مختلف الهياكل التي تشرف على عملية التكوين بهذه المراكز وفقا للنصـــوص والقوانين المعمول بها • كما تعرضنا للوظائف المسندة الى هذه الهياكل سواء الاداريـــة او البيداغوجيــة • وبحثنا ايضا ولو بشكل جزئي النظام الماني لهذه المراكز وكيفية ممارســة الوصاية عليها من قبل كتابة الدولة للاصلاح الاداري والوظيف العمومي • كما تعرضنا الـــى شروط واجراءات المسابقة التي تنظم في بداية كل سنة دراسية للذين يرغبون في الالتحـــاق بهذه المراكز • وتطرقنا الى حقوق وشروط التزام المتربصين بعد انتمائهم الى هذه المراكـز ، وكذلك الى مستوى البرامج وطرق ووسائل ومساعدات عملية التكوين والتدريب وعدد المتربصين والجهات المستفيدة منهـم •

وقد اكتشفنا وشعرنا بعدة صعوبات ومشكلات مادية وبشرية وبيداغوجية وقانونية تتخلـــل مرتكزات عملية التكوين بهذه المراكز ، وهذا ماسوف نبحثه ونتطرق اليه في القسم الثالـــث من بحثنا هذا والذي خصصناه للبحث الميداني لواقع استخدام مرتكزات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري •

القســـــم الثــــالث

البحث الميدانــــي لمرتكــزات عطيــــــــة التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري

تمهيـــــــــــد :

بعد ان تعرضنا الى دراسة مرتكزات عملية التكوين والتدريب الاداري في مراكز التكوين الاداري من الناحية النظرية مع تحليلنا وشرحنا أحيانا لبعض مبادئ ومفاهيم عملية التكويـــن انطلاقا من مجموعة النصوص والقوانين التي تحكم وتسير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري • وبعض المطبوعات والوثائق التي تحصلنا عليها من مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمـــة ووزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) ، واعتمدنا احيانا على الواقع الميداني لهذه المركزات استنادا لما يجري في مركز الجزائر العاصمة • أما في هذا القسم فاننا سوف نوجه عنايتنـــا الى الجانب الميداني لواقع مرتكزات عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز •وسوف ندرس هذه المرتكزات بالطريقة الميدانية وهذا من اجل التعرف على مدى صحة المنطلقات او الافتراضات والتساؤلات التي وضعناها لبحثنا هذا • وعلى هذا رأينا من الضروري ان نتعرض في تمهيد هذا القســم وباختصار الى منطلقات البحث وادواته وهذا للتذكير ، مع العلم اننا تعرضنـــا لمنطلقات هذا البحث وبعض العلامات المنهجية لأدوات البحث الميداني ضمن المقدمة • وتكرارنا لهاتين النقطتين باختصار وذلك لكي نربطهما بمجال العينة وسير التجربة وتحليل نتائج البحث الميدانـــي ، وعلى هذا سوف يشمل هذا التمهيد النقاط التالية :

- منطلقات البحث
- ادوات البحث الميداني
- مجال العينـــــة
- سير التجربة ونتائجها

وسوف يشمل هذا القســم فصلين ، نتعرض في الفصل الاول الى تحليل ودراسة نتائـــــج البحث الميداني الخاصة بالاطار التنظيمي والمرتكزات البيداغوجية لعملية التكوين •كمـــــا نتعرض في الفصل الثاني الى تحليل ودراسة البحث الميـداني الخاص بالمرتكزات البشريـــة ، وتقييم دور مراكز التكوين الاداري بصورة عامة •

كما نشير الى اننا سوف نتعرض في نهاية ـــــــــ القسم الى تقديم اقتراحاتنا وتوصياتنا لعلاج النقائص التي تتخلل مرتكزات عملية التكوين والتدريب الاداري ، والتي استنتجناهـــــا واستخلصناها من الاقسام السابقة ، وخاصة القسم الخاص بالبحث الميداني •

اولا : منطلقات البـــــحث :

قبل البداية في القيام بالدراسة الميدانية ،حاولنا تصور وجود بعض المنطلقات او التساؤلات الاساسية التي يجدر بنا ان نتعرف عليها وهي :

1- درجة ذوملائمة الاطار التنظيمي والمالي والقانوني لسير عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري .

2- درجة ملائمــة اجراءات وشروط المسابقة مستويات المتربصين .

3- عدد المتربصين والجهات المستفيدة منهم .

4- درجة اهمية محتوى البرامج النظرية والتطبيقية ومدى تلبيتها لاحتياجات التكوين .

5- درجة فعالية المكون المتفرغ وغير المتفرغ للتدريس في مراكز التكوين الاداري .

6 - درجة فعالية الطرق والمناهج التعليمية لعملية التكوين والتدريب .

7- لدرجة فعالية الوسائل البيداغوجية لعملية التكوين والتدريب .

8- مدى تأثير المشاكل الاجتماعية والمادية للمشرفين على عملية التكوين على اهداف وغايات التكوين والتدريـــب .

9- مدى تعاون اطراف عملية التكوين والتدريب (المشرفين المباشرين على مستـــوى مراكز التكوين الاداري وعلى مستوى الوزارة الوصية وكذلك الادارات التي تستقبـــل المتربصين بعد تخرجهــــــــم) .

10- تقييم عملية التكوين والتدريب الاداري بهذه المراكز .

ثانيـــــا : ادوات البحـــث الميدانـــــي :

لقد رأينا من الضروري ان نستخدم اكثر من وسيلة لتجميع المعلومات والبيانات وهذا امـــر مرغوب فيه ، لأن استخدام عدة وسائل يمكن ان يقلل من التحيز ويمكننا من الحصول علـــى المعلومات الكافية . كما انها فرصة لنا نتدرب فيها على استخدام هذه الوسائـل في البحث والتعرف على مدى موضوعيتها ، والادوات التي استخدمناها في هذا البحث هي :

- الاستبيان .
- المقابلات الشخصية .
- الملاحظة المباشرة .

1- الاستبيـــــــــــان :

لقد تضمن الاستبيان مجموعة اسئلـــة راعينا في اعداد هذه شمول وتحقيق المنظلقـــــات الاساسية التي اردنا بحثها في موضوعنا هذا •

2- المقابلات الشخصـــية :

وقد شملت المقابلات الشخصية الاطراف الاساسية المشرفة والمسيرة لعملية التكوين والتدريب ابتداء من الادارة المركزية التي قابلنا فيها المدير العام لمديرية التكوين والتصليح الاداري بوزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا اما حاليا فوزارة الوصاية هي كما اشرنا آنفا كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري) ونائبه ومدير مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ومدير الدراسات ورؤساء الفروع ورئيس مصلحة التوثيق والابحاث ، و 17 اساتذا لمختلـــــف المواد وكذلك بعض المتربصين بنفس المركز المذكور ، وانتقلنا الى مركز التكوين الاداري بوهران وتمكنا من اجراء مقابلة مع مدير المركز والكاتب العام ومدير الدراسات ومجموعة من الاساتـــذة •

3- الملاحظة المباشرة :

وتمثلت الملاحظة المباشرة في معاينتنا لواقع سير عملية التكوين والتدريب بمركز الجـــــزائر العاصمة ، وقد وقع اختيارنا على هذا المركـــز نظرا لوجوده بالعاصمة والذي وفر علينـــــا مشقة التنقل خاصة واننا نقوم بالتزاماتنا الوظيفية والخاصة اثناء الموسم الدراسي • واثنـــــاء العطلة الصيفية يكون المتربصون في حالة التربص ميداني بالادارات المختلفة الشيء الـــذي يمنعنا من ملاحظة سير عملية التكوين والتدريب خلال هذه المدة •كما انه من الصعـــب علينا زيارة كل المراكز نظرا لانتشارها عبر كل ولايات التراب الوطني •

وقد كانت المدة التي قضيناها بمركز الجزائر العاصمة كافية ، حيث سمحت لنا بالاطـلاع على كل اقسام ومصالح المركز ، وتحدثنا كثيرا مع المشرفين على تسيير هذا المركز • كما تمكنـا من حضور سلسلة من الاجتماعات عقدتها ادارة المركز مع المتربصين لكل الفروع اين بلـــغ عدد المتربصين اكثر من 200 فردا ، حيث قدمت لهم توجيهات عامة من قبل المديـــر ، وابدى المتربصون ملاحظات وتساؤلات واستفسارات حول ظروف التكوين وجوانبـه المختلفـة • وهكذا مكنتنا الملاحظة المباشرة بهذا المركز من الاطلاع على كثير من القضايا تتعلق بعمليـة التكوين والتدريب •

ودائما في اطار الملاحظة المباشرة انتقلنا الى مركز وهران وتمكنا من حضور الملتقى البيداغوجي العام والاول من نوعه والخاص بمديري الدراسات والتربصات بمراكز التكوين الاداري الذي اشرفت عليه المنظمة العربية للعلوم الادارية بالتعاون مع وزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) ، والذي دامت اشغاله اسبوعا كاملا . وقد كانت فرصة ذهبية بالنسبة لنا حيث استفدنا من المادة العلمية المقررة للملتقى والتي ارتكزت حـــول القضايا البيداغوجية للتكويـــن والتدريب . كما استفدنا من تدخلات مديري التربصات والدراسات التي ارتكزت حول واقـــع عملية التكوين بمختلف المراكز وعلى مستوى التراب الوطني . وهكذا استطعنا ان نلم بعمليـــة التكوين والتدريب ونطلع على واقع كل هذه المراكز سواء منها الحديثة أو التي نشأت غداة الاستقلال مبـــاشرة .

ثـــالثـــا : مجـــال العينـــة :

لقد أخذنا العينة بطريقـــة قصدية حيث تمثلت في فئة من الفئات التي تشرف وتسيـــر عملية التكوين والتدريب يوميا ، وهذه الفئة هي مديري الدراسات والتربصات بكل مراكز التكويـــن الاداري بالجزائر ، والاسباب التي جعلتنا نركز على هذه الفئة هي :

السبب الاول : يعود لوظائف ونشاطات مديري الدراسات والتربصات ، حيث يقومـــون بدور بيداغوجي يومي ، ولهم علاقات مباشرة مع المتربصين والمكونين والمسيرين ، ويعايشون يوميا عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز . فهم اذن الخلية الحية او المحور الرئيســـي في تسيير عملية التكوين والتدريب والاشراف عليها .

اما السبب الثاني : له اهمية كبيرة في اختيار هذه الفئة وهو الاتصال المباشر بجميع مديري الدراسات والتربصات لمراكز التكوين الاداري في الملتقى البيداغوجي الذي ضمه مركـــز التكوين الاداري بوهران من 30 جانفي الى 4 فيفري 1982 والذي كما ذكرنا اشرفت عليـــه المنظمة العربية للعلوم الادارية بالتعاون مع وزارة الوصايـــة ، والمنظمة العربية للعلوم الادارية تابعة لجامعة الدول العربية ومقرها الحالي يوجد بعمان بالاردن ، وهذا الملتقى سهل علينا كثيرا اعداد الاستبيان وتوزيعه مباشرة على المشاركين (عينة الاستبيان) .

والسبب الثالث : الذي جعلنا نختار العينة المذكورة يكمن في تمثيل مديري الدراسات والتربصات لكل المراكز على مستوى التراب الوطني ، مع العلم ان هذه المراكز منها ماتأسس غداة الاستقلال مباشرة كمراكز الجزائر وقسنطينة ووهران ، ومنها ما تأسس بعد فترة الاستقلال بمدة قصيرة ، ومنها ما تأسس حديثا . وهكذا يمكن للعناصر التي ساهمت في الاجابات على الاسئلة المطروحة في الاستبيان ان يعكسوا في اجاباتهم واقع ممارسة عملية التكوين تبعا لكل مركز مما يجعل المنطلقات او التساؤلات الخاصة ببحثنا تشمل وتغطي واقع عملية التكوين والتدريب بكل هذه المراكز وبالتالي يمكننا ان نتوصل الى تقديم توصيات واقتراحات عامة وشاملة وذلك لتحسين وتطوير وعلاج مرتكزات عملية التكوين لهذه المراكز ، وهذا في حالة اخذها بعين الاعتبار من قبل الدوائر المعنية .

وفيما يلي نقدم الجدول التالي الذي يشتمل على ارقام ولايات التراب الوطني واسماء المراكز ووظيفة افراد العينة وعددهم ومؤهلاتهم العلمية ، مع العلم ان مكان توزيع الاستبيان تم بمركز وهران كما ذكرنا .

ارقام الولايات	المركز	وظيفة افراد العينة	المستوى العلمي
1	ادرار	استاذ	ليسانس حقوق
2	الشلف	أستاذ	// //
3	الاغواط	مدير الدراسات والتربصات	// //
4	ام البواقي	// // //	// //
5	باتنة	// // //	// //
6	بجاية	// // //	ليسانس اقتصاد
7	بسكرة	كاتب عام	ليسانس حقوق
8	بشار	مدير الدراسات والتربصات	// //
9	بليدة	// // //	// //

يتبع

10	البويرة	مدير الدراسات والتربصات	ليسانس حقوق
11	تمنغست	// // //	ليسانس علوم سياسية
12	تبسة	// // //	// حقوق
13	تلمسان	// // //	// //
14	تيهرت	// // //	// //
15	تيزي وزو	// // //	// //
16	الجزائر	1- مدير الدراسات والتربصات 2- مدير مركز التكوين الاداري لدروس المراسلة	// // // //
17	الجلفة	مدير الدراسات والتربصات	// //
18	جيجل	// // //	// //
19	سطيف	// // //	// //
20	سعيدة	// // //	// //
21	سكيكدة	// // //	// //
22	سيد ي بلعباس	// // //	// //
23	عنابة	// // //	// //
24	قالمة	// // //	// //
25	قسنطينة	// // //	// //
26	المدية	// // //	// //
27	مستغانم	// // //	// //

يتبــــع

28	المسيلـــة	مدير الدراسات والتربصـــات	ليسانس حقوق
29	معسكـــر	// // //	// //
30	ورقلـــة	// // //	// //
31	وهران	// // //	// //

جدول يوضح افراد عينة الاستبيـــان

يتضح لنا من الجدول السابق ان وظائف افراد عينة الاستبيان كلهم يمارسون مهام مديري الدراسات والتربصات ،رغم ان العينة شملت اساتذين من مركز ادرار والشلف ،والمكاتب العام لمركز بسكرة ،وهؤلاء لا يؤثرون في نتائج الاستبيان خاصة اذا علمنا ان اغلب مديرية الدراسات والتربصات أو كلهم يعتبرون في نفس الوقت اساتذة بالمراكز التي ينتمون اليها مما يجعل افراد العينة على خبرة ودراية اكثر بالجانب العلمي والبيداغوجي لعملية التكوين والتدريب. كما شملت العينة مدير مركز التكوين الاداري والاتقان بالمراسلة ، وهذا المركز يوجد مقره بالجزائر العاصمة ، وهو الوحيد من نوعه وقد سبق وان ذكرنا دوره ووظائفه في القسم الثاني من بحثنا هذا ، وهكذا بلغ عدد افراد العينة 32 .

كما يوضح الجدول المذكور رقم كل ولاية التي يوجد بها مركز للتكوين الاداري واســـم المركز الذي يسمى عادة باسم الولاية التي ينتمي اليهـــا . وهكذا فمن حيث المساحـــة شملت العينة كل المراكز المنتشرة عبر كل ولايات التراب الوطني والبالغ عددها 31 ولايـــة .

اما من حيث المستوى العلمي لافراد العينة فكلهم يحملون شهادة الليسانس ،منهم 28 تحصلوا على هذه الشهادة من الحقوق واثنين احدهما له شهادة من معهد العلوم السياسية والآخر شهادتـــه من معهد الاقتصـــاد ،اذا فكل افراد العينة زاولوا تعليمهم الجامعـــي بفرع او تخصص الحقوق وهكذا كانت نسبتهم المئوية 93،03% .

رابعـــــا : سير التجربة ونتائجهـــا :

لقد قمنا بتوزيع نسخ الاستبيان بطريقة مباشرة في مركز التكوين الاداري بوهران ،وقام افراد العينة بملئه ،وفي اليوم الثاني اعيد لنا . وبعد ان قمنا بتفريغ الاستبيان واجوبة المقابلات الشخصية والملاحظات المباشرة التي سجلناها ،وجدنا بالنسبة للاستبيان الخاص بمديري الدراسات والتربصات ان الرد قد جاء من كل افراد العينة باستثناء اثنين فقط لم نعثر عن ردهما رغم اننا حاولنا بحرارة حث افراد العينة شفاهيا وكتابيا عن ضرورة ملئ الاستبيان والرد عن كل الاسئلة المقترحة بطريقة موضوعيـة وجدة .

وفي نظرنا ان عدم الاستجابة من طرف فردين لا يؤثر على البحث في منطلقاتـه وتساؤلاته ، خاصة اننا اعتبرنا الاستبيان مجرد اداة يساعدنا على تأكيد مايمكن ان نتوصل اليه من نتائج وتوصيات واقتراحات وحلول تتعلق بمرتكزات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري . كما أننا سوف نعتمد على الاستبيان المذكور بشكل جزئي نظرا ليقيننا من صحة المنطلقات والتساؤلات او الافتراضات التي انطلقنا منها والتي يمكن ان تتدعم وتتأكد اكثر بواسطـــة المقابلات الشخصية الكثيرة والملاحظات المباشرة .

ومايدعم رأينا السابق هو عدم وجود الاختلافات بين الآراء المتعددة التي استخرجناهـا من المقابلات الشخصية والملاحظات المباشرة ومن نتائج الاستبيان . كما ان نتائج وتوصيات واقتراحات بحثنا هذا يمكن ان تعمم على عملية التكوين والتدريب والتعليم بصورة عامـــة مع الأخذ بعين الاعتبار نوعية وطبيعة المتدربين ومجالاته نظرا الى ان كل عملية للتكويـن والتعليم ترتكز اساسا الى عوامل ومحاور ومعطيات ومبادئ اساسية وضرورية من اجل بلوغ هذه العملية في الاخير الغايات والاهداف المنتظرة منها .

الفصـــــل الاول

تحليــل ودراســة نتائج البحث الميداني الخـــاص بالاطار التنظيمي والمرتكزات البيداغوجيــة لعمليــة التكوين والتدريــب .

سوف نحلل وندرس في هذا الفصل الاطار التنظيمي والقانوني والمرتكزات البيداغوجية لعملية التكوين والتدريب بهذه المراكز وذلك انطلاقا من نتائج الاستبيان الذي وزعناه على مديري الدراسات والتربصات لمراكز التكوين الاداري لبلادنا • كما اننا سوف نعتمد على الاستنتاجات والآراء المستخلصة من المقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة ، مع تقديم آرائنا وتصوراتنا وتحليلاتنا الخاصة من حين الى آخر • وهكذا سوف يشمل هذا الفصل المرتكزات التاليـــة :

المبحث الاول : الاطار التنظيمي والقانوني لعملية التكوين والتدريب لمراكز التكوين الاداري

المبحث الثاني : محتوى برامج التكوين والتدريب •

المبحث الثالث : الطرق والوسائل والمساعدات البيداغوجية لعملية التكوين والتدريب •

المبحـــث الاول

الاطار التنظيمي والقانوني لعمليـــة التكويـــن والتدريب لمراكز التكوين الاداري •

في هذا الاطار وفي البداية نشير الى اننا لاحظنا انعدام التشريع الخاص بمراكز التكوين الاداري - وهذه الظاهرة تشمل كل مؤسسات التكوين والتعليم ببلادنا - فكل ماهنالـــك بعض المراسيم والقرارات والمذكرات تصدرها وزارة الوصاية • فياحبذا لو ساهمت عـــدة اطراف في مناقشة واثراء النصوص التنظيمية والقانونية لهذه المراكز ، كأن تناقش علـــى مستوى القاعدة ، حيث يشارك في اعداد هذه النصوص مديرو المراكز ومديري الدراسات والتربصات والكتاب العامون ورؤساء المصالح والفروع والاساتذة ، مع الاخذ بعين الاعتبــار في بعض الحالات آراء وانطباعات المتربصين في هذا المجال • وعلى مستوى القمة ينبغـــي ان تساهم مديرية التكوين بالوزارة الوصية في اعداد مشروعات النصوص والقوانين التنظيمية • كما يمكن للجهات المستفيدة من المتربصين ان يكون لها ضلع في هذا الامر ، وبعد مناقشة الاطراف المعنية مباشرة للاطار التنظيمي والقانوني لهذه المراكز يمكن ان تعرض احكام النصوص الاساسية والقاعدية على الهيئة التشريعية (المجلس الوطني الشعبي) لاثرائهـــا بالمناقشة مما يكسبها عند صدورها صفة الدوام والاستقرار والتزام الاطراف المعنية باحكامها •

ونظرا لاهمية الاطار التنظيمي القانوني كمرتكز لعملية التكوين والتدريب فقد تضمن الاستبيان الذي وزعناه عدة منطلقات وتساؤلات تتعلق بهذا الامر . كما اجرينا عدة مقابلات بالمعنيين بالامر ، وكان هدفنا دائما هو محاولة تأكيد صحة المنطلقات التي وضعناها .فبالنسبة لنتائج الاستبيان فيما يخص منطلقات الاطار التنظيمي والقانوني كانت كما يلي :

التساؤل الاول : درجة اهمية القوانين التي تحكم وتسيير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري .

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة اهمية القوانين التي تحكم وتسير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري .	جيدة	14	%46،6
	متوسطة	14	% 46،6
	دون المتوسط	2	% 6،6
	المجموع	30	

نلاحظ من هذا الجدول ان نسبة 46،6 % من افراد عينة الاستبيان يعتقدون ان درجة اهمية القوانين التي تسيير اعمال ونشاطات هذه المراكز جيدة ،ونفس النسبة 46،5% لاحظوا ان هذه القوانين متوسطة الدرجة في اهميتها . وهكذا يمكن ان نعتبر هذه النسب افضل من 50% حتى يمكن ان نؤكد حقيقة نتائجها طبقا لآراء المستجوبين . وان هذه النسب في اعتقادنا قد جاءت كتعبير عن اختلاف الظروف والممارسة الميدانية الشيء الذي نتج عنه اختلاف آراء المجيبين ، خاصة ،ان اغلبهم حديثي العهد في العمل كمديري الدراسات والتربصات مما يجعلهم يسارعون بالحكم على ان هذه القوانين جيدة في حين ان القدامى منهم لهم دراية وخبرة بالاطار التنظيمي والقانوني لهذه المراكز وقد يكون هؤلاء هم الذين يرون ان درجة اهمية هذه القوانين متوسطة .

وفي اعتقادنا ان التساؤل الذي اثرناه حول وجود نقائص وصعوبات ناجمة عن الاطار القانوني . وهذا مالحظناه في الميدان من خلال المقابلات التي اجريناها مع المعنيين بالامر مباشرة ،وسوف نتعرض فيما بعد الى نتائج هذه المقابلات .

لقد كان في محله .

اما بالنسبة للذين لاحظوا بأن أهمية درجة القوانين دون المتوسط فهم نسبة ضئيلة جدا وعددهم 2 من أصل 30 من أفراد العينة ونسبتهم المئوية 6،6٪ • وسوف نتعرض بالتفصيل في الصفحات القادمة الى تحليل هذه النسب لنوضح كيف ولماذا وجدت نقائص صعوبات ناجمة عن الاطار القانوني والتنظيمي لهذه المراكز •

التساؤل الثاني : درجة كفاءة المسيرين في تنفيذ القوانين التنظيمية •

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة كفاءة المسيرين في تنفيذ القوانين التنظيمية •	جيدة	11	٪36،6
	متوسطة	18	٪60
	دون المتوسط	01	٪3،3
	المجموع	30	

يتبين لنا من هذا الجدول بالنسبة لاجابة أفراد العينة عن درجة كفاءة المسيرين في تنفيذ القوانين التنظيمية الخاصة بعملية التكوين بهذه المراكز ان 60٪ منهم يعتقدون أنها تنفذ بشكل متوسط ، و36،6٪ لاحظوا انها تنفذ بدرجة جيدة ، ونسبة 3،3٪ وهي ضعيفة ترى ان هذه القوانين تنفذ بدرجة دون المتوسط •

وهكذا فان النتيجة التي يمكن استخلاصها من هذا التساؤل هي تنفيذ القوانين بدرجة متوسطة ، وهذا نظرا لنقص كفاءة المسيرين احيانا وغموض وضعف القوانين في بعض الحالات وهذا ما يؤكد حقيقة وصحة الاحتمال الذي كنا قد توقعناه •

التساؤل الثالث : درجة ضعف القوانين التي تسير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري •

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة ضعف القوانين التي تسيير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري	ضعيفة جدا	5	٪16،6
	متوسطة	19	٪63،3
	دون المتوسط	6	٪20
	المجموع	30	

وبالقاء نظرة سريعة على الجدول السابق نخرج بخلاصة واضحة وهي ان ملاحظات افـراد العينة بالنسبة لدرجة ضعف القوانين تشير الى ان 16،6 % منهم يرونها ضعيفة جـدا بينما هناك 63،6 % يرونها متوسطة في حين يعتقد 20% انها ضعيفة بدرجة دون المتوسط. وهكذا نلاحظ أنها أعلى نسبة هي 63،6 % من افراد العينة لديهم انطباع عام بان ضعف هذه القوانين كان بدرجة متوسطة ، وهذه النسبة قريبة جدا من نسبة 60% من آراء افراد العينة الذين لاحظوا ان درجة كفاءة المسيرين في تنفيذ القوانين متوسطة أيضا ، وهذا ما يؤكد حقيقة التحليل الذي قدمناه آنفا وهو ان نقائص القوانين وعدم بلوغها الاهداف المنشودة منها ، وهي حسن استخدامها لضبط وتسيير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري. وان هذا النقص يعود الى ضعف كفاءة المسيرين احيانا وضعف احكام ونصوص القوانيـن احيانا اخرى .

ان هذه الاجابة تدل على ضعف الاطار القانوني للعمل وهذا ما كنا نسعى للتأكد منـه منذ البداية ، والسؤال الذي يبقى مطروحا ، ياترى ماهي درجة ملائمة هذه القوانيـن لأهداف ونشاطات عملية التكوين بهذه المراكز ، وهذا ما سنتعرض له ضمن التساؤل الموالي .

التساؤل الرابع : درجة ملائمة القوانين لأهداف عملية التكوين بمراكز التكوين الاداري .

الســؤال	الملاحظـة	اجابة افراد العينـة	النسبة المئوية
درجة ملائمة القوانين لأهداف عملية التكوين بمراكز التكوين الاداري .	ملائمة بشكل جيد	14	%46،6
	// // متوسط	14	%46،6
	غير ملائـمـة	02	%6،6
	المجموع	30	

كانت اجابة افراد العينة واضحة من خلال هذا الجدول بالنسبة لدرجة ملائمة القوانين لأهداف عملية التكوين بهذه المراكز ، حيث كانت النسب كما يلي :

- 46،6 % يرونها ملائمة بشكل جيـد .
- 46،6 % يرونها ملائمة بشكل متوسـط .
- 6،6 % يرونها غير ملائمـة .

وهكذا نلاحظ وحدة وجهة النظر لدى المسؤولين بمراكز التكوين الادارى بالنسبة لدرجة الملاءمة سواء كانت بشكل جيد أو بشكل متوسط من خلال النسبة المئوية (46،6 %) ويمكننا أن نعلل ذلك في أن بعض القوانين تعتبر ملائمة لأهداف التكوين بدرجة جيدة كالقوانين الخاصة بهيكلة المراكز وانضباط المتربصين ،غير أن درجة ملاءمة بعض القوانين لأهداف التكوين متوسطة، ويعود ذلك الى بلوغها درجة جيدة من الملاءمة الى التطور المستمر الذى تشهده هذه المراكز باستمرار، ثم أنها تتوسع من حين الى آخر حتى شملت كل ولايات التراب الوطني . ومعنى هذا أنه كان ينبغي أن يواكب الاطار القانوني أهداف عملية التكوين بهذه المراكز . ونسبة ضئيلة وهي 6،6 % يعتقد أصحابها أن هذه القوانين غير ملائمة مع أهداف التكوين، ونحن لا نتفق مع هذا الرأى نظرا لتطرفه ونكرانه للجهود المبذولة والدائبة التي تسعى لايجاد اطار قانوني جيد تستند اليه هذه المراكز في أعمالها ونشاطاتها . وكدليل على هذه الجهود صدور القانون الأساسي الخاص بأساتذة مراكز التكوين الادارى الذى لم يكن موجود في الماضي وغيرها من التحسينات التي تشهدها هذه المراكز باستمرار.

وباختصار ،فقد اتضح لنا بصورة عامة من نتائج هذا الاستبيان وجود اختلالات في عملية التكوين والتدريب ناجمة عن الاطار القانوني . وعلى ذلك فانه يتعين على المسؤولين والمشرفين عن التكوين والتدريب بهذه المراكز أن يقوموا بجهود اضافية للتغلب على هذه النقائص والثغرات الموجودة في ميدان التكوين .

كان ذلك بالنسبة لنتائج الاستبيان ،أما بالنسبة لبعض آراء الأساتذة الذين أجرينا معهم مقابلات شخصية[1]، فانهم يرون أن الاطار القانوني لمراكز التكوين الادارى غير واضح ويشوبه الغموض خاصة من حيث تبعية هذه المراكز الى وزارة الداخلية (سابقا) وليس الى مؤسسة تابعة لمؤسسات التكوين والتعليم العام . كما أن البعض يرى عدم ملاءمة هذه القوانين مع الممارسة العملية .

وهناك ملاحظة هامة يمكن استخلاصها مع ايجابات هؤلاء الأساتذة وهي كثرة النصوص القواعد التي تتحكم في سير أعمال هذه المراكز ،مما جعلهم ينقسمون في الرأى ولا يتفقون بشأنها وكان في امكانهم مراجعة النصوص القاعدية وهي في متناول الجميع ،ومن أهمها المرسوم رقم 75/27

1 - مقابلة مع مجموعة من أساتذة مركز التكوين الادارى بالجزائر العاصمة ، (14-11-1981).

المؤرخ في 09 محرم 1395 الموافق لـ 22 جانفي 1975 ، وكذلك المرسوم رقم 81 _ 12 المؤرخ في 25 ربيع الاول عام 1401 الموافق لـ 31 يناير 1981م ، ويتعلقان بتسيير وتنظيم مراكز التكوين الاداري ، وغيرها من القرارات والمذكرات والنصوص والمناشير التنظيمية الصادرة عن هيئة الوصاية ، وإطارات المراكز .

كما أن غموض وعدم وضوح الاطار القانوني يعود في نظرنا الى المناخ السائد داخل مؤسسات التكوين من نقص في الاعلام وعدم توفير كل المعلومات المتعلقة بهذا الاطار وجعلها في متناول المكونين . كما ان أغلب المكونين غير المتفرغين للتدريس بهذه المراكز الشيء الذي جعل احتكاكهم بهذه المراكز ضئيلا وبالتالي عدم الاحاطة والالمام بالتفصيل لكل مايتعلق بالجانب التنظيمي والقانوني لهذه المراكز وغيرها من المسائل الاخرى المتعلقة بعملية التكوين والتدريب بصورة عامة .

وبناء على ماتقدم فاننا نقترح على المعنيين بالامر في مراكز التكوين الاداري ان يقوموا بطبع وتوثيق، كل النصوص القانونية المتعلقة بهذه المراكز وتوزيعها مجانا ، واذا اقتضى الامر يمكن عقد لقاءات مع الاساتذة الجدد وتزويدهم بكل المعلومات التي تسهيل مهامهم .

وفي نفس الموضوع وضمن الاطار القانوني الذي يدور الحديث حوله ، فقد لاحظنا ارتياح بعض الاساتذة لصدور المرسوم الخاص بالقانون الاساسي لاساتذة مراكز التكوين الاداري (1) . وبما انه حديث الصدور فلا يمكن ان يصدر حكما جازما عليه الا بعد التطبيق وعندئذ يمكن اكتشاف سيئاته او محاسنه . وفي جميع الحالات ، فانه يمكن القول ان صدوره قد جاء في الوقت المناسب ، حيث انه قد حدد طرق توظيف الاساتذة وكيفية اداء مهام وطرق ترسيمهم ، بينما في الماضي لم يكن هناك اطار قانوني يوضح ويضبط المسائل المذكورة .

وبما ان القانون المذكور يرى ان المدرسة الوطنية للادارة تعتبر هي المصدر الرئيسي لتزويد مراكز التكوين الاداري بالمكونين فاننا نقترح على المعنيين بالامر ان يدرجوا ضمن تخصصات المدرسة الوطنية للادارة فرعا أو تخصصا يسمى (فرع اساتذة مراكز التكوين الاداري)

---

1 _ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، مرسوم رقم 81 _ 52 مؤرخ في 22 جمادى الاولى عام 1401هـ الموافق لـ 28 مارس 1981م . يتضمن القانون الاساسي الخاص باساتذة مراكز التكوين الاداري (الجريدة الرسمية ، عدد 13 الصادر بتاريخ 31 مارس 1981م) ، ص 342 .

حتى يمكن ان يراعى في المنتسبين الى هذا الفن بعض الشروط والخصائص البيداغوجية التي تتناسب ووظائفهم كمكونين لهذه المراكز ومسيرين لها .

وبالنسبة للنصوص القانونية واجراءات المسابقة للالتحاق بمراكز التكوين الاداري يرى رؤساء الفروع بمركز الجزائر العاصمة أنه من الضروري ان تجري للمترشحين امتحانات في اللغة حتى يسهل ترتيب مستوياتهم في اللغات الاجنبية . كما أنه من الضروري ان تتضمن نصوص المسابقة شروطا تفرض على المترشحين عند اجراء مسابقة الدخول الى السلم 12 الخاص بملحقي الشؤون الخارجية حيث انه لابد من اجتياز اختبار في اللغة الانجليزية نظرا لأهمية اللغة ضمن الوظائف التي سوف تسند اليهم في المستقبل[1] .

وفي اعتقادنا انه بالنسبة لتحديد مستويات المتربصين في اللغة ، فاذا كان هناك نقصا في النصوص الخاصة باجراءات المسابقة ، فيمكن للادارة في هذه الحالة ان تقوم بعد الانتهاء من كل اجراءات المسابقة والقبول النهائي للمترشحين بتنظيم امتحانات داخلية اضافية يشرف عليها اساتذة اللغة ، وبذلك يمكن تحديد المستويات في اللغة لدى المتربصين . وبهذه الطريقة يمكن القضاء على هذه المشكلة البسيطة ولاينتظر من السلطة الوصية البث في هذا الامر واصدار قرارات لهذا الغرض .

وبالنسبة لمسألة النجاح في امتحانات المسابقة فيمكن عدم اعتباره كعامل رئيسي في مزاولة المترشح لهذا التخصص ، اذ يمكن للمترشحين تدارك ضعفهم في اللغة خلال فترة الدراسة المقررة وذلك بالاستفادة من دروس اللغة وكذلك يمكن لمتربصي هذا الفرع وعددهم لايتجاوز 50 ان يستفيدوا من نشاطات ودروس المراكز الثقافية الاجنبية الموجودة ببلادنا . كما انه ، حسب معلوماتنا ، فان وزارة الخارجية تقوم من جهتها بمجهودات يلتحق بها الموظفون لتسهيل عملية تكوينهم في اللغات الاجنبية وذلك عن طريق توفير الشروط الضرورية لهم سواء بتنظيم دورات خاصة لهم أو تسجيلهم لمتابعة الدروس بالمركز الثقافي الانكليزي .

ودائما في اطار النصوص القانونية لاجراءات المسابقة للالتحاق بهذه المراكز لاحظنا من خلال الاستبيان الاستطلاعي الذي وزعناه على المتربصين بمركز الجزائر ، ان شروط المسابقة

1- مقابلة مع رؤساء الفروع بمركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، (خلال شهر ديسمبر 1981م) .

واجراءاتها عادية وسهلة غير ان احكامها القانونية لاتراعي حالات المرض والتغيب عن الامتحانات واجبار المترشحين ذوي المستويات الجامعية بالمشاركة في مسابقات الدخول الى هذه المراكز ، وهذه عوامل تؤثر على المتربصين حسب آرائهم .

وانطلاقا مما تقدم ، يمكننا أن نلاحظ بأنه ينبغي على الجهات المعنية اضافة بعض المواد ضمن اجراءات المسابقة تراعي فيها الحالات المذكورة او ماشابهها ، كأن تقبل الحالات القاهرة كالمرض والحوادث التي قد تؤدي الى حرمان المترشحين من الحضور في الايام المحددة للمسابقات على أن يتم تدارك هذه الحالات في وقت لاحق وذلك بأن تجرى لهم اختبارات خاصة . أما بالنسبة للمترشحين ذوي المستويات الجامعية فغالبا مايتأكد نجاحهم في هذه المسابقات نظرا لارتفاع مستواهم عن المستويات المطلوبة في شروط المسابقة .

وبالنسبة لاجراء الاختبارات اثناء مرحلة التكوين والتدريب لاحظنا ان النصوص الخاصة بها تشترط اجراء 4 امتحانات في السداسي في كل مادة ، وفي نظرنا ان تعدد الامتحانات يكون على حساب ساعات التدريس . وقد كان من الافضل لو تم تنظيم امتحانين فقط ، حيث يجري الامتحان الاول في منتصف السداسي ويكون غرضه اختبار المتربصين حول مدى استيعابهم للمعلومات وفهمهم لها ، ويجري اختبار ثاني في نهاية السداسي يكون هدفه تقديم بعض الاستنتاجات الجزئية في اطار كل مادة حتى يتم التأكد من مدى استفادة المتربصين من الدروس التي تلقوها .

ومن المشاكل القانونية التي اثارت انتباهنا ، ماذكره لنا مدير الدراسات والتربصات بمركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة وذلك فيما يتعلق بحالة بعض مديري مراكز التكوين الاداري الذين لم يتم تعيينهم بواسطة مرسوم رغم انهم يسيرون هذه المراكز منذ مدة طويلة . كما ان منصب مدير الدرسات والتربصات يتم تعيينه بواسطة قرار غير انه من الناحية الفعلية لم يتم ذلك بالنسبة لمديري الدراسات والتربصات على مستوى كل المراكز (1) كما لاحظنا بدورنا غياب منصب الكاتب العام في اغلب مراكز التكوين الاداري رغم ان النصوص القانونية تنص على ذلك .

1– مقابلة مع مدير الدراسات والتربصات بمركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، (خلال شهر ديسمبر 1981م) .

ونظرا لأهمية هذه المناصب في الحياة اليومية لتسيير هذه المراكز وادارة شؤونها ،فاننا نقترح على الجهات المعنية اعادة النظر في المشاكل القانونية لهذه المناصب ، حيث يمكن تعيين مديري المراكز بواسطة مرسوم كما نصت على ذلك النصوص القانونية ، وهذا طبعا بعد التأكد من كفاءة بعض المديرين المؤقتين ،لأن تعيينهم بصفة رسمية ودائمة يؤدي الى استقرارهم الوظيفي ويولد لديهم حوافز معنوية كبيرة في عدم تركهم مهامهم .

وان وظيفة مدير الدراسات والتربصات تعتبر وظيفة نوعية وهي العمود الفقري لأي مركز لأن مدير الدراسات والتربصات هو الذي يشرف على النشاط اليومي لتسيير المركز ،وتطبيق البرامج وتنظيم الامتحانات والتربصات ودورات التحسين مع العلم انه لايحصل على امتيازات ومكافآت اضافية لقاء هذه الاعمال ، ومع هذا كله نجده غير معينين حتى بواسطة قرار . ولهذا فاننا نقترح على المعنيين بالامر تسوية هذه الحالة ومشابهها في كل مراكز التكوين الاداري .

وفي مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة لاحظنا غياب منصب الكاتب العام ،وهذه الظاهرة موجودة بكل المراكز الاخرى كما اشرنا . وفي هذا الامر عندما اتصلنا بجهة الوصاية اكدت لنا هذه الحقيقة، رغم ان نصوص القوانين تنص على احداث هذا المنصب واسندت له الادارة العامة للمركز ، وسبب ذلك حسبما اكد لنا المدير العام لمديرية التكوين والاصلاح الاداري بوزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) هو عدم تعيين من يشغل منصب الكاتب العام من الاساتذة لان ذلك يؤثر على سلك التدريس ، كما ان اهمية الكاتب العام تعود لكبر او صغر حجم المركز .[1]

وفي اعتقادنا ان هذه الاسباب يمكن اعتبارها مقبولة في المراحل الاولى من نشأة مراكز التكوين الاداري ، اما في وقتنا الحاضر وحسب معلوماتنا فان المتخرجين من الجامعة ومن مختلف الفروع يمكن توظيفهم كأساتذة بهذه المراكز ،ويمكن ترقية الاساتذة القدامى لمنصب الكاتب العام . كما ان بعض المراكز يتسع حجمها باستمرار مما يستدعي اعادة النظر في هيكلتها ، ومن هنا يصبح للكاتب العام دوره الفعال في بعض مراكز التكوين ذات الحجم الكبير كما هو الحال في مركز الجزائر ومركز وهران ومركز قسنطينة . وعلى هذا فيحبذا لو تقوم الجهات المعنية باعادة النظر في هذه المسائل على ضوء التطورات التي تشهدها هذه المراكز من سنة الى اخرى .

1- مقابلة مع المدير العام لمديرية التكوين والاصلاح الاداري بوزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) (في شهر ديسمبر 1981م) .

وبالنسبة للأساتذة المتعاقدين فان بعضهم يرغب في الالتحاق بهذه المراكز بصفة دائمة غير انه من الناحية القانونية يواجهه صعوبات في الترسيم وعدم وضوح اساليب الترقية مما يدفع ببعضهم الى البحث عن وظائف اخرى في الشركات الوطنية اين يجدون امتيازات مادية لا يمكن مقارنتها بتلك التي يحصلون عليها في مراكز التكوين الاداري ٠ وهناك امل في ان تحل مشاكل الترسيم والترقية عن طريق القانون الاساسي الخاص باساتذة مراكز التكوين الاداري والذي صدر حديثا ٠

ونبقى دائما في اطار المنطلق او التساؤل القانوني ، نتساءل عن مدى درجة فعالية الاطار القانوني والتنظيمي لمراكز التكوين الاداري ، ياترى ماهو انطباع السلطة الوصية التي لها حصة الاسد في صنع الاطار القانوني العام لهذه المراكز والسهر على تطبيقه وتوجيه المشرفين على عملية التكوين والتدريب بواسطته ؟

لقد اكد لنا المدير العام لمديرية التكوين والاصلاح الاداري بالوزارة الوصية بأن سلطة الوصاية قد قدمت ولا زالت تقدم باستمرار التوجيهات العامة التي تتضمنها القوانين ، ويبقى على المشرفين والمسيرين المباشرين لهذه المراكز دور كبير في تقديم التفاصيل واقتراح كل ماهو من شأنه ان يعمل على تدعيم وتطبيق الاطار القانوني القاعدي ٠ كما ان القوانين معممة على كل المراكز بالتراب الوطني ، ويأخذ بعين الاعتبار عند اعداد مشروعات القوانين اشراك القاعدة في اقتراح ومناقشة واثراء هذه القوانين ٠ وبصورة عامة لا يوجد ضعف في النصوص القانونية ، انما يكمن الضعف – حسب اعتقاد الوزارة الوصية – في الرجال المشرفين على التنفيذ والتطبيق (1)٠

وتبدوا هذه الآراء عملية ومعبرة عن اعتقاد المسؤولين في الوزارة في أن الاطار القانوني العام لهذه المراكز متوفر ، غير أن ذلك لا يمنعنا من القول بأن التطور والتغيير السريع الذي تشهده هذه المراكز منذ نشأتها قد افرز معطيات ومشاكل جديدة عكست الجهود الضخمة المبذولة في قطاع التكوين حيث ارتفع عدد المراكز وتضاعف عدد المتربصين والاساتذة وذلك ادى الى خلق ظروف جديدة تتطلب ايجاد قوانين تتماشى والاوضاع الجديدة ٠ وعلى هذا ينبغي ان يتطور الاطار القانوني وتدخل عليه التعديلات والتحسينات كلما لزم الامر حتى يتكيف مع المعطيات الجديدة لهذه المراكز ٠ وعلى سبيل المثال فان مراكز التكوين الاداري قد انشأت

---

1 – مقابلة مع المدير العام لمديرية التكوين والاصلاح الاداري بوزارة الداخلية (سلطة الوصاية سابقا) ، (خلال شهر ديسمبر 1981 م) ٠

غداة الاستقلال لكن لم يكن للأساتذة اطار قانوني الا اخيرا أي خلال سنة 1981م وهـــدا بعد مضي حوالي عشرين سنة على انشاء مراكز التكوين الاداري الاولى .

وان عملية تحديد القوانين وتطويرها ليست عملية تخص سلطة الوصاية وحدها بل هي عملية مشتركة بينها وبين مراكز التكوين الاداري . لهذا ينبغي على المشرفين المباشرين على عمليـــة التكوين في هذه المراكز ان يجتهدوا في اعطاء المعنى الحقيقي لروح القوانين واهدافها وتقديم الاقتراحات التي تساعد في تحسين اوضاع هذه المراكز بحيث تتلائم هذه الاقتراحات مع الحاجات الحقيقية التي تستهدفها النصوص القانونية والتنظيمية .

وباختصار ، يمكن القول ان المصلحة العامة تقتضي ملاحقة القوانين للتغييرات والتطورات التي تشهدها هذه المراكز . كما ينبغي على المشرفين على مستوى هذه المراكز ان يدعموا النصوص القانونية والاساسية بنصوص تفصيلية متعددة لاتخالف الاحكام العامة للنصوص القاعديـــة والاســاسية انما تسهـــل تطبيقها . وبالاضافة الى ذلك ينبغي عليهم ان يقترحوا القوانين التـــي تجسد بالفعل المتطلبات الحقيقية لهذه المراكز . وهكذا تكون القوانين من صنع المعنيــــن بالامر مباشرة .

اذن يمكن ان نقول ونستخلص بأن الواقع الميداني يتماشى مع المنطلقات والتساؤلات الاساسية التي انطلقنا منها وهي درجة اهمية الاطار القانوني ودرجة كفاءة المسيرين ودرجـــة ضعف الاطار القانوني ومدى ملائمته لأهداف التكوين . كما لاحظنا بصورة عامة ان الاطـــار القانوني والتنظيمي متوسط الفعالية ، ومعنى هذا ينبغي تحسينه وتطويره حتى يبلـــغ درجة عالية من الفعالية تسمح بتدعيم عملية التكوين والتدريب وانجاحها . وسوف نظمن هذا الاطار القانوني والتنظيمي في نهاية هذا القسم عدة اقتراحات وتوصيات .

المبحث الثاني

محتوى برامج التكوين والتدريب

في هذا الاطار نرى من الضروري ان نجيب عن السوءالين التاليين :

- ماهي الجهات التي تضع برامج التكوين والتدريب ؟
- ماهو المحتوى النظري لبرامج التكوين والتدريب ؟

وقبل ان نتعرض الى الاجابة عن هذين السوءالين نلفت الانتباه الى ان هناك بعض الاصلاحات التي ادخلت على برامج التكوين لذلك نرى من الضروري ذكرها ولو بايجاز . كذلك سنتعرض لنتائج الاستبيان الذي وزعناه على مديري الدراسات والتربصات لمراكز التكوين الاداري فيما يخص محتوى برامج التكوين والتدريب .

فبالنسبة لبعض الاصلاحات والتغييرات التي ادخلت على محتوى برامج التكوين والتدريب ؛ لقد كانت هذه البرامج مسطرة من قبل سلطة الوصاية والادارات المستقبلة للمتربصين الا انه بمرور الزمن ادخلت بعض الاصلاحات الجزئية على هذه البرامج في سنة 1975 م . كما شهدت هذه البرامج اصلاحا شاملا في عام 1978 م شاركت فيه اطارات واساتذة مراكز التكوين الاداري والادارات المستقبلة للمتربصين ، وقد استمرت هذه الاصلاحات حتى سنة 1981م حيث ادخلت اصلاحات جديدة على برامج السنة الثانية وذلك حتى تكون متطابقة مع برامج السنة الاولى . وقد تمثلت اهداف هذه الاصلاحات فيما يلي :

- ان تنسجم برامج التكوين مع الواقع الميداني للادارة الجزائرية وان تتلائم مع احتياجاتها .
- ان تنسجم برامج التكوين مع مستويات المتكونين .
- ان تعطى الاهمية في هذه الاصلاحات الى الجانب التطبيقي من البرامج[1] .

اما بالنسبة لنتائج الاستبيان فيما يخص برامج التكوين حاولنا بحثها كما سنرى في الاجابة على السوءالين المذكورين آنفا . وقد حصرنا برامج التكوين في منطلق وتساوءل واحد وهو درجة تحقيق محتوى البرامج لأهداف التكوين لاننا نعتقد ان مؤسسات التكوين والتعليم في بلادنا تقوم باعداد وتدريب المتكونين بدون أي تخطيط سليم يتماشى مع المتطلبات الحقيقية

---

1 ـ مقابلة مع مدير مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، (خلال شهر ديسمبر 1981م.

لاحتياجات التكوين مما يجعل محتوى التكوين والتدريب لايخدم الاهداف المنتظرة منه أي عدم تكوين الكفاءات الحقيقية التي نحن في حاجة اليها . اذا ما نرى ماهي درجة تحقيق محتوى البرامج بمراكز التكوين الاداري لأهداف التكوين وهذا تبعا لآراء افراد العينة التي وقع اختيارها ؟ ذلك ماسيكشفه الجدول التالي :

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة تحقيق محتوى البرامج لأهداف	فعالة	12	%40
	متوسطة	17	%56،6
	غير فعالة	1	%3،3
	المجموع	30	

وبالقاء نظرة سريعة على هذا الجدول نستخلص منها اجابات افراد المعينة بالنسبة لدرجة تحقيق محتوى البرامج لأهداف التكوين ،ان 56،6% من الموجيين يعتقدون بأن الدرجة متوسطة الفعالية و 40% يعتقدون ان هذه الدرجة فعالة في حين 3،3% يرون عدم فعاليتها .

وهكذا يتضح من هذه النسب ان الاغلبية ترى ان درجة تحقيق محتوى البرامج لأهداف التكوين متوسطة ، ومعنى هذا ان مستوى البرامج لايعتبر في المستوى المطلوب . ونحن نؤيد هذا الرأي . ولمزيد من التأكد من وجود الاختلالات بين اهداف التكوين والاحتياجات الحقيقية من التخصصات التي يمكن أن تدعم باستمرار حاجات الادارة العامة في بلادنا ،فقد قمنا بطرح السؤال التالي على افراد العينة وهو درجة عدم تلبية اهداف التكوين حاجات الادارة العامة ، وتتضح اجابتهم من الجدول التالي :

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة عدم تلبية أهداف التكوين حاجات الادارة العامة	بدرجة كبيرة	3	%10
	بدرجة متوسطة	16	%53،3
	بدرجة دون المتوسط	11	%36،6
	المجموع	30	

يتبين لنا من هذا الجدول أن افراد العينة يرون حسب اعتقادهم ان درجة تلبية اهداف التكوين لحاجات الادارة العامة للاجهزة الادارية الوسطى هو كالتالي :

10٪ لاحظوا بدرجة كبيرة .

53٫3٪ ابدوا ملاحظاتهم بدرجة متوسطة .

36٫3٪ لاحظوا بدرجة دون المتوسط .

وفي اعتقادنا ان الملاحظة التي يمكن ان تكون صائبة من هذه الملاحظات هي تلك التي ترى ان اهداف التكوين غير مناسبة لحاجات الادارة العامة بدرجة متوسطة حيث أن نسبة المستجوبين الذين ابدوا هذه الملاحظة هي 53٫3٪ . وهناك فرق واضح بين هذه النسبة والنسب الاخرى . وهكذا يمكن القول ان نتائج الاستبيان اثبت لنا وجود اختلالات عميقة في محتوى البرامج التي كان من المفروض ان توفق بين تنمية معارف ومعلومات المتربصين وبين تلبية حاجات الادارة الحقيقية في الميدان العملي * وهذا التضارب لا يعني بطبيعة الحال ان كل مبادئ اهداف التكوين لاتلبي احتياجات التكوين والتدريب ، وانما يعني عدم تحقيق الغاية المنشودة منها بدرجة فعالة . ويمكننا ان نحلل الصعوبات والمشاكل التي تسببت في هذه الاختلالات عندما نتعرض الى الجهات التي تعد مشروعات برامج التكوين والمحتوى النظري الذي يتضمنه هذا التكوين (السؤالين الذين طرحناهما في بداية هذا البحث)

1- ماهي الجهات التي تضع برامج التكوين والتدريب ؟

لقد اتضح لنا من الحديث السابق عن التكوين والتدريب ان هناك عدة جهات مهتمة ومعنية بعملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري وبصفة خاصة المشرفون المباشرون على تسيير هذه المراكز من مديرين ومديري الدراسات والتربصات والاساتذة وهيئة الوصاية والادارات المستقبلة للمتربصين . كل هذه الجهات هي التي تعد مشروعات البرامج . ومعنى هذا ان كل ... المعنية تتعاون في اعداد محتوى البرامج . غير اننا لاحظنا ان هذا التعاون يتم بشكل ثنائي أي بين كل مركز والجهات المستفيدة من متربصي هذا المركز ، وهذا طبعا تحت اشراف سلطة الوصاية . وفي اعتقادنا ان هذا الاسلوب محدود جدا ، فيحبذا لو اجتمعت الاطراف المعنية من مديري المراكز او ممثليه وممثلين عن الادارات المستقبلة وهيئة

الوصاية وذلك في ملتقيات علمية وبيداغوجية حيث يتم وضع المشروعات الاساسية لمحتويات التكوين ، وبذلك يمكن ان تستفيد المراكز الملحقة والمراكز الجديدة من خبرة وكفاءة المراكز المتيدّة أو الرائدة في مجال التكوين والتدريب للادارة الوسطى . وكذلك من الملاحظة المباشرة لاقتراحات الاطراف المعنية الاخرى ، خاصة ان محتوى التكوين ملزم لكل المراكز ، وتتمثل في برامج الفروع المقررة . كما يمكن للمراكز ان تتبادل فيما بينها الوثائق والمطبوعات الدرلأسية في حالة ندرة المادة العلمية التي تتطلبها برامج التكوين .

وفي هذا السياق يجدر بنا ان نطرح بعض الاستفسارات والتساؤولات عن مدى قدرة الجهات المعنية في تحديد احتياجات التكوين والتدريب من حيث نوعية المعلومات والمهارات وكميتها ، وساعات التدريس وعدد المواد . فهل يستطيع مدير مركز ورئيس مصلحة من الادارة المستقبلة للمتربصين ان يبرمجا عملية التكوين ؟ ، اننا نعتقـــد ان مؤهلاتهما وكفاءاتهما متواضعة ، وعملية تحديد محتوى التكوين ينبغي ان تشارك فيه هيئات وجهات اخرى منظمة ودائمة ومتخصصة . فعلى مستوى الوزارات المستقبلة للمتربصين نجد عادة مديريات او مديريات فرعية مختصة بتكوين الموظفين يشرف على نشاطاتها وخدماتها اداريين عاديين وهذه المديريات لافرق بينهـــــا وبين المصالح الادارية الاخرى ، وهذا منطلـق غير سليم في اعتقادنا لأنه من المفروض أن يضطلع بمهام التكوين اشخاص تتوافر فيهم الكفاءات العلمية والبيداغوجية . وينبغي على المشرفيـن عن عملية التكوين ان يكونوا متخرجين من المعاهد والكليات المتخصصة . وعلى هؤلاء ان يحددوا نوعية الوظائف والكفاءات التي تكون وزاراتهم ومصالحها المختلفة في حاجة اليها . كما انـــه يتعين عليهم ان يقدموا بيانات سنويةً عن الاحتياجات الحقيقية في الكفاءات البشرية ونوعيـة تخصصاتهم . وبهذا الاسلوب يمكن لهذه المديريات ان تتعاون مع مراكز التكوين الاداري فـي اعداد برامج التكوين التي تتماشى والمتطلبات الحقيقية للادارات المستقبلة للمتربصين .

وعلى مستوى هيئة الوصاية يمكن اتباع نفس المنهج وهو الاعتماد على من تتوافر فيـــهم الكفاءات العلمية والبيداغوجية والقدرة على المساهمة بشكل فعال في اعداد محتوى البرامج ، والنظر فـي مشروعات البرامج التي تقدمها على مستوى المراكز والادارات المستقبلة . وعلــى هيئة الوصاية ان تعمل على تكييف هذه البرامج مع المبادئ البيداغوجية للتعليم وتحدد تفاصيل اجراءات هذه البرامج كتقسيم المواد على سنوات الدراسة مع مراعاة تدرجها من السهل الى الصعب وتكاملها بحيث يمكن للمتربصين استيعابها وفهمها . كما يمكن لجهة الوصايـة أ ن

تشارك في تحديد الساعات المخصصة لكل مادة وتحديد انظمة الامتحانات ... الخ من هذه المبادئ التي تسهل تحقيق محتوى البرامج للاهداف والغايات المنتظرة منها .

وعلى مستوى مراكز التكوين الاداري كان من الافضل لو تم تأسيس لجنة علمية تقوم بالاشراف على القضايا العلمية والبيداغوجية ومنها البرامج والبرمجة ،على أن تسند مهام هذه اللجنة الى الأساتذة الذين تتوافر فيهم الكفاءة والخبرة العلمية .

اذا فصفوة القول أنه ينبغي ايجاد الاطار الملائم والمنظم والمتخصص والدائم الذي يسهر على تحديد احتياجات التكوين والتدريب لتلبية حاجات الادارات المستقبلة ، وبفضل التنسيق والتعاون بين الأطراف المعنية بعملية التكوين والتدريب بهذه المراكز يمكن تطوير وتحسين دور هذه الأخيرة وجعلها في مستوى المتطلبات المنتظرة منها وهي اعداد وتكوين موظفين أكفاء ومتخصصين يقومون بالعمل في الأجهزة الادارية الوسطى للادارة العامة في بلادنا .

2 - ما هو المحتوى النظري لبرامج التكوين والتدريب* ؟

بالنسبة لمحتوى النظري ، فان بعض اساتذة مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة يرون بعض العيوب الموجودة في المحتوى النظري لبرامج التكوين والتدريب تكمن فيما يلي :

- ارتفاع مستوى البرامج عن المستوى الحقيقي للمتربصين ،حيث أن محتوى مواد الدراسة يقترب من المستوى الدراسي الجامعي ، علما بأن مستويات المتربصين تنحصر ما بين مستوى التعليم الابتدائي والسنة النهائية من التعليم الثانوي ، وبالرغم من هذه المستويات فان المستوى الفعلي والحقيقي للمتربصين ضعيف جدا لأن أغلبهم طرد من مدارس التعليم العام .

- ان مواد الدراسة متنوعة ،اقتصادية وقانونية ومالية وادارية ولغوية ،وهذا قد يرفع من المستوى الدراسي للمتربصين غير أنه يمكن افادة المتربصين أكثر وذلك بالتركيز على بعض المواد ذات الصلة المباشرة بعملهم في المستقبل كالتحرير الاداري والمالية والقانون الاداري ومادة المصطلحات .

- عدم التوازن بين مواد السداسيات حيث تكثف في بعض السداسيات وتخفض في سداسيات أخرى .

---

* نقصد بالمحتوى النظري لبرامج التكوين : الدروس النظرية والتطبيقية والمحاضرات ،والمحاضرات المنهجية .

- لا يوجد تدرج في تدريس المواد العلمية حيث أنه كان من المفروض أن يتم التعرض للمبادئ القاعدية ثم تدرس المواد المكملة ،ومن أكثر هذه المواد التي ينبغي أن يراعى فيها التدرج هي : مواد الرياضيات والاحصاء والمحاسبة ،ومواد الفروع المتخصصة كمفتشي الجمارك .. الخ .
- يواجه المتربصون صعوبات كبيرة عند اجراء الامتحانات المهنية في نهاية التخرج وهذا بسبب عدم دراسة بعض مواد البرامج المقررة .
- ان محتوى البرامج غالبا ما لا يتماشى ومتطلبات الفروع .
- غياب التربية الدينية والمدنية والسياسية ضمن محتويات البرامج (1) .

وبالاضافة الى الاختلالات التي ذكرناها والمتعلقة بالمحتوى النظرى لبرامج التكوين والتدريب ،لاحظنا من جهتنا على ضوء مقابلاتنا الشخصية مع المكونين والمتكونين بمركز الجزائر، ومن دراستنا وتحليلنا للوثائق والنصوص التي تنظم المحتوى النظرى للبرامج ، النقائص والاختلالات التاليـة :

- ان المحاضرات العامة المبرمجة عادة شهريا أو نصف شهرية أو موسمية والتي تلقى في مراكز التكوين الادارى من قبل أساتذة وموظفين متخصصين تعتبر بالنسبة للمتربصين اضافية الشيء الذى يجعلهم لا يعيرونها الاهتمام الذى تستحقه . كما أن هذه المحاضرات عامة جدًا الشيء الذى ينتج عنه عدم الاهتمام وقلة الرغبة في متابعة المحاضرات بشغف وعناية كبيرة .
- غياب المواد التي تستهدف التكوين الايديولوجي والسياسي للمتربصين . كما أننا لم نجد أى أثر للدراسات السلوكية ضمن محتوى البرامج .
- ان طرق ايصال المعلومات والمعارف الى المتربصين تتم بالاساليب والطرق المتبعة في المتوسطات والثانويات أي عن طريق الالقاء واستعراض الدروس .
- ان مواد الجذع المشترك يغلب عليها الطابع النظرى، والمحتوى النظرى للبرامج عبارة عن ثقافة عامة .

اذا على ضوء هذه الاختلالات والنقائص نرى من الضرورى أن نقدم عدة اقتراحات وتوصيات لما سبق ذكره وذلك في نهاية هذا القسم .

---

1 - مقابلة مع مجموعة من أساتذة مركز التكوين الادارى بالجزائر العاصمة ، (خلال شهر ديسمبر 1981) .

المبحث الثالث

الطرق والوسائل والمساعدات البيداغوجية لعملية التكوين والتدريب

تعتبر طرق ووسائل ومساعدات عملية التكوين والتدريب هي الأخرى من بين المرتكزات الأساسية لهذه العملية • وقد تعرضنا ضمن القسم الأول من بحثنا الى أغلب الطرق والوسائل المتبعة في التكوين والتعليم بصورة عامة • أما ضمن هذا القسم فاننا استهدفنا كما ذكرنا دراسة واقع استخدام مرتكزات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري ومدى فعاليتها وملاءمتها للتكوين بهذه المراكز • ومن بين هذه المرتكزات طرق ووسائل ومساعدات عملية التكوين والتي سوف نتعرض لها ضمن النقاط التالية :

أ ـ طرق التكوين وتشمل :

1 ـ طريقة المحاضرة
2 ـ طريقة التربص التطبيقي والزيارات الاستطلاعية
3 ـ طريقة الدروس المراسلة

ب ـ وسائل ومساعدات عملية التكوين وتشمل :

1 ـ الكتاب والوثائق الادارية
2 ـ نشرة مراكز التكوين الادارى
3 ـ الملفات الوثائقية
4 ـ الوسائل السمعية البصرية
5 ـ وسائل ومساعدات أخرى

وقبل أن نتعرض الى هذه الطرق والوسائل بالدراسة والبحث وتقديم بعض الاقتراحات والحلول في كيفية استعمالها والاستفادة منها أكثر ، نرى أنه من الضرورى أن نتعرض لوجهة نظر المعنيين بالأمر والمتمثلين في أفراد عينة الاستبيان • ففي ما يخص تساؤلنا عن درجة ملاءمة طرق ووسائل التكوين عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الادارى ، كانت الاجابة

ضمن الجدول التالي :

السـؤال	الملاحظـة	اجابة أفراد العينـة	النسبة المئوية
درجة ملاءمة طرق ووسائل التكوين المتبعة في عملية التكوين بمراكـز الاداري	فعالـة	4	13،3 %
	متوسطة الفعالية	24	80 %
	غيـر فعالـة	2	6،6 %
	المجمـوع	30	

يتبين لنا من هذا الجدول أن اجابة أفراد العينة المستجوبة كانت كما يلي :

13،3 % يعتقدون أن درجة ملاءمة الطرق والوسائل المتبعة في التكوين في هذه المراكـز في عملية التكوين والتدريب الاداري كانت فعالة .

80 % يعتقدون أن درجة الملاءمة كانت متوسطة الفعالية .

6،6 % يرون أن هذه الملاءمـة غير فعالة .

اذا من نتائج هذا الاستبيان يتضح لنا أن درجة ملاءمة الطرق والوسائل المتبعـة في عملية التكوين والتدريب متوسطة الفعالية لان أغلبية أفراد العينة ونسبتهم 80 % لاحظـوا ذلك . ومعنى هذا أن هناك الإختلالات والصعوبات ناجمة عن هذه الطرق والوسائل نفسها وكذلـك أساليب وكيفيات استعمالها مما جعلها لم تبلغ درجة عالية من الفعالية . وعلى هذا فاننا نعتقد أن عدم بلوغها هذه الدرجة يعود لعدم ملاءمة هذه الطرق والوسائل لعملية التكويـن أحيانا وضعف المستوى الدراسي للمتربصين ونقص وانعدام بعض وسائل الاسناد البيداغوجـي كالكتاب المتخصص ، واتباع طريقة المحاضرة في التعليم وهي الطريقة تقليدية ،بالاضافة الى عـدم تحقيق الخبرة المباشرة - طريقة التربص التطبيقي - للاهداف المنشودة نظرا للعوائق والصعوبات التي تواجه المتربصين أثناء فترة التكوين أو التربص التطبيقي . وفيما يلي نتعرض الى الطـرق المتبعة في التكوين والتدريب في مراكز التكوين الاداري .

أ - طرق التكوين : وهي كما سبق ذكرها طريقة المحاضرة ،طريقة التربص التطبيقـي، طريقة دروس المراسلة ، وفيما يلي : نتعرض الى واقع استخدام هذه الطرق بالتفصيل :

1 - طريقـــة المحاضرة :

تعتمد مراكز التكوين الاداري كثيرا على طريقة المحاضرة وهي وسيلة هامة لتثقيف وتعليـــم الأعداد الكبيرة من المتربصين . كما تعوض النقص الملاحظ في عدد المحاضرين ، غير أن واقـــع استخدام طريقة المحاضرة تتخللته عدة مشاكل وصعوبات نذكر منها ما يلي :

- لاحظ بعض المتربصين نقص الكفاءة لدى بعض المحاضرين وهذا قد يأثر على أسلـــوب المحاضرة كطريقة للتكوين . ويمكن تدارك هذا النقص بتوفـر شروط وصفـــات في المحاضر - سبق ذكرها في القسم الأول من بحثنا - والحل لهذه المشكلة هـــو توظيف الأساتذة الأكفاء . كما أنه بالممارسة يكتسب الأساتذة الحديثي العهـــد بالتدريس المهارات والخبرات التي تؤهلهم لتأدية مهامهم بكفاءة عالية .

- ان بعض المحاضرين يكتفون بالقاء الدروس واستظهارها ،ويتحدثون ويتحدثون كثيـرا ويستعرضون المعارف والمعلومات على المتربصين وكأنهم أوعية ، وهذه الأساليـــب لم تعد جدية ،حيث ينبغي أن ينتقل التكوين من التلقين الى التعليم وفسح المجـــال للمتربصين ليقدموا التساؤلات والاستفسارات حول بعض المبادئ والمفاهيم الغامضـــة ، لأنه من أهم المبادئ البيداغوجية الحديثة أن لا يلقن الأستاذ طلابه المعلومـــات وانما يساعدهم على التعلّم .

- ان طريقة المحاضرة أسلوب تقليدي في تلقين المعارف والمعلومات ولا تتناسب بشكــــل فعال في بعض الأحيان مع تدريس علم الادارة العامة الذي يعتمد أساسا على التدريب ، وعلى هذا لا ينبغي الاعتماد على طريقة المحاضرة كطريقة وحيدة في عملية التكويـــن والتدريب ،بل هناك طرقا أخرى ، وفي الواقع فان جميع الطرق تتكامل وتتعاون مـــع بعضها البعض .

- يتم الاعتماد في مراكز التكوين الاداري على طريقة المحاضرة دون مراعاة المستويات الثقافية والعلمية للمتربصين . فان المختصين بالقضايا والمسائل البيداغوجية يرون أنه يستحسن في حالة انخفاض مستوى الدارسين الاعتماد على الطرق : الندوات ودراسة الحالات والتمارين العملية ، وفي حالة انخفاض المستوى أكثر يمكن الاعتماد على طريقة جلســـات المناقشة والأعمال التطبيقية . وقد لاحظنا انخفاض المستوى الدراسي لدى المتربصين

بهذه المراكز • وعلى هذا ينبغي اعادة النظر في طريقة المحاضرة المتبعة في هـــذه المراكز• ان أسلوب المحاضرة له فعاليته على شرط أن يكون مستوى المتربصين مرتفع وذلك كي يتسنى لهم استيعاب النظريات والمفاهيم المجردة التي تتضمنها عادة طريقة المحاضرة •

ـ لاحظنا في مراكز التكوين الاداري عدم تصنيف المتربصين من التلاميذ والموظفين المنتدبين وذلك تبعا لنوعية وظائفهم وفئات أعمارهم • فطريقة المحاضرة لا يستفيد منها كبار الســـن ، بل يمكن أن يستفيدوا في تكوينهم اذا اتبعت معهم طرقا أخرى كطريقة درس المشاريع وطريقــة دراسة الحالات ، وصغار السن من المتربصين يستحسن تكوينهم عن طريق فرق المناقشـــة وجلسات العمل •

ـ ان طريقة المحاضرة لا تصلح لكل موضوعات التكوين والتدريب • وعلى (هذا) ينبغي ملاءمتهـــا مع محتوى عملية التكوين والتدريب وذلك حتى يمكن أن تحقق الهدف المنشود منهـــا •

وبما أن هذه المشاكل أو العيوب الموجودة في أسلوب المحاضرة كطريقة للتكوين في مراكـــز التكوين الاداري فاننا نقترح مراعاة المبادىء العامة التالية :

• يجب أن تتوافر صفات ذاتية وكفاءة علمية وبيداغوجية في المكونين كي تنعكس هذه الشروط بالفعالية على استخدام طريقة المحاضرة •

• ينبغي أن لا يلقن المكون بواسطة المحاضرة المعلومات والمعارف المتنوعة وانما عليـــه أن يعلم المتربصين كيفية التعلّم الذاتي ولا بأس أن يفيدهم بالمعلومات والمهارات والمبادىء العامة التي تدخل في اطار تخصصهم •

• ينبغي عدم الاعتماد على طريقة المحاضرة كطريقة وحيدة للتكوين وانما يمكن الاعتمـــاد على طرق أخرى ، ويمكن اختيار انسبها لمحتوى وعملية التكوين والتدريب •

• ينبغي أن تتلاءم طرق التكوين مع المستويات الثقافية والعلمية للمتربصين •

• يستحسن تصنيف المتربصين تبعا لمهنهم وتخصصاتهم وفئات أعمارهم حتى يتسنى اختيار طريقة التكوين الملائمة لكل صنف حسب الشروط المذكورة •

2 - طريقـــــة التربص التطبيـقي والزيارات الاستطلاعيــــة :

ان هدف التربص التطبيقي هو تعويد المتربص على العمل الذى يكلف به مستقبلا والاطلاع على مختلف الأنشطة الادارية كما تجرى في الميدان وتدعيم معلوماته ومعارفه النظرية بالممارسة العملية وذلك بمعايشته الواقع الادارى ولو لفترة معينة • كما يكمل التربص التطبيقي - بواسطة الزيارات الاستطلاعية التي يقوم بها المتربصون رفقة أساتذتهم الى الادارات المختلفة •

وقد اتضح لنا من خلال تحليلنا ودراستنا للكيفية التي تنظم بها هذه التربصات وكذلك من خلال مقابلاتنا الشخصية مع بعض أساتذة مركز التكوين الادارى بالجزائر العاصمة وبعض المسيرين والمسؤولين لكل من مركز الجزائر ومركز وهران ومديرى الدراسات والتربصات لكل المراكز بالتراب الوطني ، وكذلك بعض المسؤولين من سلطة الوصاية ، اذا اتضح لنا أن هناك عدة صعوبات تعرقل سير هذه الطريقة المتبعة في التكوين وهي طريقة التربص التطبيقي (الميداني) والزيارات الاستطلاعية الشيء الذي يجعل التربص لا يحقق أحيانا بفعالية الأهداف المنتظرة منه • وفيما يلي نحاول تشخيص هذه الصعوبات والعراقيل التي تتعرض لها هذه الطريقة •

- ان الفترة التي تنظم فيها دورات التربص وذلك لمدة ثمانية أسابيع تتم في بداية جوان ونهاية جويلية أي أنها تنظم خلال عطلة الصيف ، وأثناء هذه الفترة تكون الادارة الجزائرية في حالة شلل جزئي مما يجعلها لا تسير بالشكل العادي والطبيعي وهذا له انعكاساته السلبية على المتربصين •

- في كثير من الحالات لا يوضع المتربص ضمن الوظيفة التي تتماشى وتخصصه الذى تلقاه أثناء مرحلة التكوين النظرى •

- أحيانا يحدث سوء تفاهم بين الادارات المستقبلة للمتربصين ومراكز التكوين الادارى حيث لا ترد الادارات المستقبلة على المراسلات التي تتعلق بالتربص وهذا ما يؤدى الى تعطيله •

- بعض الادارات المستقبلة تحول المتربصين الى موظفين مؤقتين أثناء العطل وبهذا يبتعد التربص عن الهدف المنتظر منه وهو اكتساب الخبرة المباشرة من الموظفين القدامى •

- ضعف المتابعة وانعدامها في أغلب الأحيان بالنسبة للمتربصين أثناء مرحلة أو دورة التربص •

- تهاون الادارات المستقبلة وعدم اكتراثها بالمتربصين أحيانا . كما أن المتربصين ينظرون الى هذا التربص وكأنه شيء اضافي وغير مبالين به وكثيرا ما لا يدركون أهميته وغاياته أحيانا .
- في بعض الحالات لا يتم الوفاء والقيام بالزيارات الاستطلاعية التي تبرمج عادة أسبوعيا .
- التناقض بين اللغة التي تلقى بها المتربصون تكوينهم وهي اللغة الوطنية ولغة الادارة في بلادنا وهي اللغة الفرنسية .

وفي نظرنا، ونظرا لأهمية التربص التطبيقي فانه من الضروري القضاء على هذه الصعوبات والعراقيل التي تواجه شبابنا أثناء مرحلة التكوين المباشر ،وفي هذا الاطار سوف نقدم عدة اقتراحات وتوصيات لهذه الاختلالات والصعوبات في نهاية هذا القسم .

3 - طريقة دروس المراسلة :

تعتبر طريقة دروس المراسلة من بين الطرق التي يمكن اعتمادها في عملية التكوين والتعليم بصورة عامة . وهذه الطريقة أخذت بها بعض مؤسسات التعليم عندنا كدروس المراسلة لتلاميذ الثانويات والمتوسطات وكذلك مراكز التكوين الاداري ، وهي طريقة معروفة تتمثل في اعداد الدروس وارسالها للتلاميذ أو المتربصين ،وبعد دراستها والاجابة عن الأسئلة يتم تصحيحها من قبل أساتذة مختصين وتعاد الأوراق المصححة من جديد للمتربصين ليطلعوا على الفروض والواجبات التي أعدوها . وهكذا تتكرر هذه العملية حتى نهاية البرنامج المقررة . وبهذه الطريقة يمكن التغلب عن مشكلة بعد مقر التكوين وتحقيق التعلّم الذاتي ،غير أن هذه الطريقة لها بعض العيوب كخلوها من التأثير المباشر والشخصي للمكون .

وبالنسبة لاعتماد هذه الطريقة من قبل مراكز التكوين ، فقد ذكرنا أن هذه الطريقة أسندت الى مركز التكوين الأولى والاتقان بالمراسلة بالتعاون مع جميع مراكز التكوين الاداري الأخرى ، وتستهدف تزويد المترشحين بالدروس المناسبة واعدادهم من أجل المشاركة في مسابقات الالتحاق بمراكز التكوين الاداري التي تنظم سنويا .

وهكذا يقوم مركز دروس المراسلة بدوره هام في اطار تدعيم التكوين بهذه المراكز وذلك عن طريق طبع الوثائق ومواضيع الفروض والتصحيح النموذجي والاتصال بمراكز التكوين الاداري ،غير أنه في حاجة الى مزيد من الاهتمام والدعم نظرا للصعوبات القانونية والمادية والبشرية التي

تواجهه والتي تؤثر على تحقيق الاهداف المنتظرة منه • وفيما يلي نتعرض الى هذه الصعوبات باختصار :

— فبالنسبة للصعوبات القانونية نجد المرسوم رقم 72 — 74 المؤرخ في 18 افريل 1972م المنشور في الجريدة الرسمية عدد 33 الموافق لـ 25افريل 1972 والمتعلق باحداث وتنظيم وتسيير مركز التكوين الاولي والاتقان عن طريق المراسلة اصبح لايتماشى مع مهام وصلاحيات وهيكلة هذا المركز نظرا للتغيرات والتطورات التي شهدها والمتمثلة في توزيع نشاطاته المختلفة •

ووفقا للمرسوم المذكور فان هذا المركز لايملك الهياكل التنظيمية المساعدة على انجاز مهامه وتوزيع مسؤوليات هذه المهام التي اسندت كلها لمدير المركز ،وهذا الاخير غير قادر على انجازها بمفرده • والى جانب هذه المشكلة فان المركز لاتوجد له الصلاحيات القانونية التي تخوله استراد الكتب والمراجع المتنوعة المساعدة على انتاج الدروس •

— اما عن الصعوبات المادية فان مركز دروس المراسلة يعاني كأغلب المراكز الاخرى من انعدام المقر الضروري لسير اعماله ، وكل ماوفر لهذا المركز هو مجرد بناية ضيقة موجودة في مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة • وبالاضافة الى مشكلة المقر فان مطبعة هذا المركز موجودة في ساحة اودان بوسط العاصمة وتعمل في ظروف صعبة خاصة في فصل الشتاء حيث تتلف الوثائق والمطبوعات التي تتجز رغم الاصلاحات المتكررة التي شهدها مقر المطبعة • كما أن العتاد الذي يحتويه المركز قديم ولايفي بالاحتياجات والمتطلبات والمهام التي استندت لهذا المركز ، زد على ذلك ان الاعتمادات المخصصة لشراء العتاد غير كافية ولايوجد هذا العتاد وكل التجهيزات الضرورية في السوق الوطنية •

— وفيما يخص الصعوبات البشرية ،فان الامكانيات البشرية التي يحتويها مركز دروس المراسلة محدودة ولاتستطيع انجاز المهام المسندة لهذه المراكز • كما ان الاطارات الكفؤة لاتقبل العمل في الظروف الصعبة المذكورة • وهكذا فان اعمال مدير المركز نظرا لتوليه فرز الاعمال التي تقدم له الى جانب المهام الادارية والبيداغوجية ، وهكذا يعجز عن التوفيق بين هذه الاعمال المتعددة (1) •

---

1 — وزارة الداخلية ،المديرية العامة للتكوين والاصلاح الاداري ،مركز التكوين الاولي والاتقان بالمراسلة ،تقرير النشاطات ، جوان 1980 ،صفحات 14 — 17 •

وبسبب الصعوبات التي ذكرناها والتي تؤثر بدون شك على سير اعمال هذا المركز وتجعله لا يبلغ الهدف المنشود وهو اعداد المترشحين للالتحاق بمراكز التكوين الاداري ، فانه يتعين على المعنيين بالامر في كتابة الدولة للوظيفة العمومية والاصلاح الاداري (هيئة الوصاية) ان تأخذ بعين الاعتبار هذه الصعوبات وتسارع في ايجاد الحلول الملائمة لها • وسوف نقدم في هذا الاطار بعض الاقتراحات والتوصيات في نهاية هذا القسم •

ب - وسائل ومساعدات عملية التكوين والتدريب :

ان وسائل ومساعدات عملية التكوين والتدريب هي الاخرى مرتكز اساسي لهذه العملية ، وقبل ان نناقش واقع استخدام بعض هذه الوسائل في مراكز التكوين الاداري ، من الضروري أن نلفت الانتباه الى بعض المصطلحات المستعملة في هذا الاطار • فالدكتور حسن الحلبي يصنف هذه الوسائل - كما ذكرنا في القسم الاول من بحثنا - ويقسمها الى وسائل تعليمية ويقصد بها المنشورات والكتب والمطبوعات والترجمة والتوثيق ، ووسائل تثقيفية ويقصد بها الوسائل السمعية البصرية ووسائل الايضاح والتلفزة وآلة التصوير وما يشبه هذه الوسائل • كما أن هناك من يطلق على هذه الوسائل بقسميها المذكورين مصطلح الاسناد البيداغوجي • ونعتقد ان هذه التسمية الاخيرة تعتبر جزئية ومحدودة وقد يفهم منها الاشارة الى الوسائل التعليمية فقط • كما ان المصطلح المتداول في مراكز التكوين الاداري يعتبر من هذا القبيل حيث يطلق على هذه الوسائل والمساعدات مصطلح (الوسائل التقنية البيداغوجية) ، كما لاحظنا استعمال مصطلح (مساعدات التكوين) في بعض الكتب والمؤلفات •

ونظرا الى ان هذه التسميات والمصطلحات جزئية في نظرنا فاننا نرى من الضروري ان نستعمل مصطلح (وسائل ومساعدات عملية التكوين والتدريب) ، ونقصد بهذا المصطلح الوسائل والدعائم البشرية كالمكونين والوسائل البيداغوجية المعروفة والوسائل والمساعدات المالية والمادية • وهكذا فان المصطلح الذي استخدمناه يمكن اعتباره شاملا ويعني في نفس الوقت احدى مرتكزات عملية التكوين والتدريب •

ولنعد الآن الى واقع استخدام بعض الوسائل والمساعدات في مراكز التكوين الاداري وسوف نتعرض لها بالترتيب ضمن النقاط التالية : المكتاب والوثائق الادارية ، نشرة مراكز التكوين الاداري ، الملفات الوثائقية ، الوسائل السمعية البصرية ، وسائل ومساعدات اخرى •

1- الكتاب والوثائق الادارية :

ونقصد بالكتاب كل مرجع علمي يمكن ان يتضمن المحتوى الذي تتطلبه المادة العلمية المساعدة للاستاذ والمتربصين معا ،والذي يلبي حاجة برامج ومواد التكوين في مختلف التخصصات التي تدرس بمراكز التكوين الاداري .

كما يمكن ان نفهم من الوثائق الادارية ((البلاغات والمراسيم والقوانين الحكومية التي تصدرها الوزارات المختلفة ، كما وتشمل المعاهدات والاتفاقيات التي تعقدها الدولة مع الدول الاخرى وتشمل الاحصاءات الرسمية ، والتنظيمات الادارية والخطب الرسمية)) (1) .

وبالنسبة لواقع استخدام الكتاب الوثائق الادارية في مراكز التكوين الاداري لاحظنا عدة صعوبات تعيشها مكتبات هذه المراكز ،حيث قيل لنا في المقابلات الشخصية التي اجريناها في مركز الجزائر العاصمة ومركز وهران مع المشرفين وكذلك مع مديري الدراسات والتربصات في الملتقى الذي جمعهم بوهران ، ان هذه المراكز تعاني بنسبة متفاوتة من نقص الكتاب الوظيفي المتخصص ، وكذلك الوثائق الادارية وذلك من الناحية الكمية ومن ناحية المضمون . واغلب الكتب المتوفرة في مكتبات هذه المراكز نظرية جدا ولاتعالج الواقع الاداري الجزائري باستثناء بعض الكتب والمطبوعات الجامعية وهذه الاخيرة غير منتشرة ومعروفة لدى المشرفين على عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز .

كما ان بعض الكتب متوفرة غيرانها مكتوبة باللغة الاجنبية مما يجعلها ليست في متناول كل المكونين والمتربصين خاصة اذا علمنا ان لغة التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري اصبحت باللغة الوطنية فقط .

ونخص بالذكر بالنسبة لنقص المراجع في مواد التحرير الاداري والمالية العامة والاحصاء والمواد الخاصة بفرع الجمارك ...الخ ، ونظرا لنقص الكتب والوثائق الادارية وانعدام بعضها بهذه المراكز فاننا سوف نقدم بعض الاقتراحات والتوصيات في هذا الامر في نهاية هذا القسم .

1- د . توفيق مرعي والاستاذ احمد بلقيس ، الاستاذ البيداغوجي ، محاضرة القيت في الملتقى العلمي الخاص بمديري الدراسات والتربصات لمراكز التكوين الاداري الذي انعقد بوهران بالجزائر وذلك تحت اشراف المنظمة العربية للعلوم الادارية بالتعاون مع وزارة الداخلية ، من 30جانفي الى 6فيفري 1982، ص 15.

2 ـ نشرة مراكز التكوين الاداري :

ان هذه النشرة والتي سبق الاشارة اليها في القسم الثاني من بحثنا هذا ، تعتبر في نظرنا من بين الوسائل التعليمية التي يمكن ان يستفيد منها الاساتذة والمتربصين وعمال المركز وكل قارئ نظرا لموضوعاتها الشاملة التي تتمحور حول الادارة والتكوين ومختلف جوانب التنمية الوطنية في بلادنا . غير ان استعمال هذه النشرة يتم داخليا فقط اي في المراكز التي تصدرها ، وياحبذا لو تم تبادل هذه النشرة بين كل المراكز ، وتوضع بعض النسخ منها في المكتبات العامة حتى تكون في متناول الباحثين والمعنيين بالامر خارج نطاق المراكز. كما يمكن ان تتحسن اكثر اذا ساهم في اعداد موضوعاتها اساتذة وموظفين اكفاء منتمين الى هذه المراكز او الى الجامعة .

3 ـ الملفات الوثـــائقيـــة :

لاحظنا ان مراكز التكوين الاداري تقوم بالعمل التوثيقي عن طريق ما يسمى (الملفات الوثائقية) ، وهي عبارة عن قائمة بمختلف الموضوعات ذات الصلة الوثيقة بمواد البرامج وبالحياة الوطنية بصورة عامة ، حيث توضع في هذه الملفات النصوص التشريعية والقوانين والمراسيم ..الخ من قبل اساتذة المركز او باحثين من لجان المركز ، ويتم وضعها في متناول المكونين والمتربصين .

وفي رأينا ان هذا العمل التوثيقي هام جدا ويمكن ان يسد بعض الفراغ في حالة نقص او انعدام بعض المراجع ، غير ان هذا العمل جزئي اذا ما نظرنا بصورة شاملة الى عملية التوثيق التي تعتبر مرتكز ووسيلة لعملية التكوين والتدريب . وعلى هذا ~~ان~~ تكون ~~ينبغي~~ عملية التوثيق عملية ارادية ولا تمارس بالشكل التطوعي او تترك المبادرة لبعض الاساتذة وكأن هذا العمل ثانوي ـ لهذا نقترح على المعنيين بالامر في مصلحة الوثائق والابحاث بمراكز التكوين الاداري ان تراعي الاساليب العلمية المتبعة في علم التوثيق ، ولا يتم هذا الا عن طريق موظفين متخصصين في هذا المجال نظرا لأهمية عملية التوثيق ، كما انها ليست عملية سهلة ولا يمكن لأي موظف عادي أن يقوم بها . كما ينبغي ان تشمل عملية التوثيق المادة العلمية المتخصصة والنادرة والتي تكون وثيقة الصلة ببرامج التكوين والتدريب بهذه المراكز .

4- الوسائل السمعية البصرية :

تستخدم الوسائل السمعية البصرية في تدريس اللغات الاجنبية في مراكز التكوين الاداري بشكل محدود جدا نظرا لعدم توافرها في كل المراكز ، وغالبا ماتتعطل اسابيع وشهور حيث يحرم المتربصون من خدماتها ، هذا الاستخدام جزئي لأن الوسائل السمعية البصرية اضحت جزء لايتجزأ من عملية التكوين والتدريب . وعلى هذا فالوسائل السمعية البصرية ليست وسيلة ثانوية كما يعتقد البعض ولا تستعمل في اللغات فقط ، بل انها من الضروري ان تستخدم كوسيلة تعليم في كل برامج التكوين والتعليم . كما ان فوائدها كثيرة حيث انها تثير الانتباه والرغبة ودوافع التعلم وتساعد المتربصين على الفهم والوضوح ، كما توصيل لهم الخبرات المتنوعة عن طريق استخدام اكثر من حاسة واحدة .

ونظرا لا همية الوسائل السمعية البصرية فاننا نقترح على المعنيين بالامر مراعاة مايلي :

- في حالة توافر الوسائل السمعية البصرية في بعض المراكز ينبغي استخدامها بشكل علمي ، وينبغي صيانتها حتى لاتتلف وتتعطل علما بأنها مستوردة وبالعملة الصعبة .
- ينبغي ان لاتقتصر الوسائل السمعية البصرية على تعليم اللغات الاجنبية فقط ، بل يمكن وتدريجيا استخدامها في عملية التعلم في بعض برامج التكوين حتى يمكن ان تجسد اكثر الخبرة المباشرة للمتربصين بشكل محسوس .
- ينبغي عدم الاعتقاد ان هذه الوسائل ثانوية في عملية التكوين والتدريب بل هي جزء لا يتجزأ منه ، وهي من الوسائل البيداغوجية الحديثة التي لايمكن الاستغناء عنها .

5- وسائل ومساعدات اخرى :

ونقصد بهذه الوسائل والمساعدات الاعتمادات المالية والمباني والقاعات والمحلات الضرورية لعملية التكوين والتدريب .

أ- الاعتمادات المالية : وتعتبر احدى المرتكزات الاساسية لسير عملية التكوين والتدريب ، فاذالم تخصص الاعتمادات الكافية لهذه العملية فانه لايمكن ان تتحقق منها الاهداف المنتظرة نظرا لحيوية واهمية هذا المرتكز وتأثيره الفعال على سير عمليات التكوين .

وقد تعهدنا في بحثنا هذا التطرق الى واقع الاجراءات صرف الاعتمادات المالية في هذه المراكز ، فوجدنا ان هذه الاخيرة تعتبر من الناحية القانونية مؤسسات عمومية ذات طابع اداري ولها شخصية معنوية واستقلال مالي ، وهذه المراكز هي التي تقوم باقتراح ميزانيتها بعد دراستها ومناقشتها من قبل مديري المراكز ومجالس الادارة بها ثم ترفع الى وزير الوصاية ووزير المالية للمصادقة عليها ، وتخضع اموال هذه المراكز من حيث الرقابة الى القوانين المالية ووصاية الولاية . ويبدو ان مراكز التكوين الاداري لها صلاحيات واسعة في هذا المجال اي في كيفية توظيف الاعتمادات المالية لصالح سير عملية التكوين والتدريب.

وبالنسبة لمدى ملائمة وكفاية الاعتمادات المالية لسير عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز لم نتمكن من معرفة خصوصية كل مركز نظرا لانتشارها عبر كل الولايات . كما انه من الصعب ربط المعلومات المتعلقة بالمصروفات بالمتطلبات الحقيقية لعملية التكوين ، وهذه المسألة يمكن ان تبحث بشكل منفرد من قبل المتخصصين ، وبالرغم من هذه الصعوبة فقد ناقشنا هذه القضية في المقابلات الشخصية التي اجريناها مع المعنيين بالامر ، غير اننا لم نلاحظ بروز أية صعوبات على هذا المستوى اي الاعتمادات المالية كمشكل أو كعائق لسير عملية التكوين . وقد اكد لنا هذه الحقيقة المدير العام لمديرية التكوين بالوزارة الوصية . لذا يمكن ان نعتبر أن الاعتمادات المالية كافية لسير عملية التكوين خاصة انها تقترح من القاعدة كما ذكرنا ، وتبعا لمتطلبات كل مركز ، وقد تنجم بعض الصعوبات عن توظيف هذه الاموال لتحقيق الاهداف المرسومة لها او في نقص كفاءة المشرفين احيانا في مطابقة الاعتمادات المالية مع متطلبات سير عملية التكوين ، لهذا نرى من الضروري مراعاة مايلي :

- ينبغي ملائمة الاعتمادات المالية مع احتياجات عملية التكوين ، ويمكن ان تخصص بعض الاعتمادات الاضافية لبعض التوقعات الطارئة التي قد تعرقل أو تعطل سير هذه العملية .

- ينبغي على المسؤولين استخدام الاعتمادات المالية وصرفها لصالح عملية التكوين وعدم المبالغة في تخصيص اعتمادات مالية سنوية لشراء التجهيزات المكتبية الفاخرة او انفاقها في امور كمالية لاعلاقة لها بعملية التكوين والتدريب .

ب - مباني وقاعات مراكز التكوين الاداري : ان مقر التكوين وهندسة قاعاته وتنظيم بيئته الداخلية تساعد كثيرا المتربصين على الاحساس والشعور بالرضى والانتباه والرغبة في تقبل برامج التكوين ، غير انه مع اسفنا الشديد فان وضعية مراكز التكوين الاداري في هذا المجال مزرية جدا حيث يعاني اغلبها من نقص في القاعات والمكاتب الادارية ومنشآت المباني بصورة عامة ، والتجهيزات الضرورية لها مما يجعل عملية التكوين والتدريب لاتحقق اهدافها اذا استمرت هذه الوضعية ، ويمكننا ان نذكر فقط بعض السلبيات بالنسبة لواقع بعض المراكز :

- لقد تم تحويل مآرب للحافلة الى حجرة للدراسة في مركز بشار وتم استعارة اربع قاعات من الثانوية المجاورة للتدريس[1].

- نظرا لنقص القاعات في مركز بجاية حول مستودع معهد التعليم (سابقا) الى داخلية للاحتضان المتربصين الوافدين الى المركز من المناطق النائية وتبتعد الداخلية 5 كلم عن مقر المركز[2].

- مركز سطيف تنقصه القاعات والمحلات وتتوزع مرافق المركز على جهات مختلفة ، ونظرا لضيق المكتبة فان المراجع تعار للمتربصين خارج المكتبة[3].

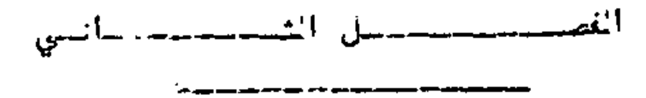
مع العلم ان هذه المراكز التي استشهدنا بها تأسست بالترتيب في 1969 ، 1974 ، 1973 ، ومع هذا لا زالت تنقصها القاعات والمحلات الضرورية . وقد لاحظنا بصورة عامة تأخر انجاز بناءات أغلب المراكز التي كان من المفروض انجازها ضمن المخططات الوطنية السابقة . وقد اكد لنا هذه الحقيقة المدير العام لمديرية التكوين بالوزارة الوصية ، و لما حاولنا معرفة الاسباب قيل لنا ان مراكز التكوين الاداري البالغ عددها 31 مركزا تحت

1- سليماني ناصي (مراسل الشعب) ، ((مركز بشار بين ثقل المسؤولية وقلة الامكانيات)) ، جريدة الشعب ، عدد 5276 ، (19 اكتوبر 1980م) ، ص 5 .

2- السعيد أو زيدان (مراسل الشعب) ، ((مشـاكل وآفـاق)) ، جريدة الشعب ، عدد 5588 ، (17 اكتوبر 1981 م ،) ص 5 .

3 - ركوش محمد الطيب (مراسل الشعب) ، ((مركز التكوين الاداري لسطيف نتائج في مستوى الآمال)) ، جريدة الشعب ، عدد 5295 ، (11 نوفمبر 1980م) ، ص 5 .

باجراء ثوري مع جميع المشاكل المادية تظهر تدريجيا وعلى هذا فان وزارة الوطنية سجلت في برامجها بناء 29 مقرا لهذه المراكز في المستقبل ،ونأمل من جهتنا ان يتم انجاز هـــده المباني باقصى سرعة نظرا لا همية ودورها في عملية التكوين والتدريب ، وفي انتظار ذلـك لقد قمنا بتقديم عدة اقتراحات وتوصيات لهذه الوضـعية وذلك في نهاية هذا القســـــم.



الفصل الثاني

تحليل ودراسة نتائج البحث الميداني الخاص بالمرتكزات البشرية وتقييم دور مراكز التكوين الاداري

على غرار الفصل الاول من القسم الثالث والاخير من بحثنا هذا ، وبعد ان تعرضنا للاطار التنظيمي والمرتكزات البيداغوجية ، سوف نبحث في الفصل الثاني المرتكزات البشرية لعملية التكوين والتدريب انطلاقا من الاستمارة التي وزعناها على مديري الدراسات والتربصات والمقابلات التي اجريناها والملاحظة المباشرة ، مع تقديم آرائنا وتصوراتنا وتحليلاتنا كلما وجدنا لذلك سبيلا . ولا يفوتني ان اشير انه من الضروري ان نتعرض ضمن هذا الفصل الاخير الى تقييم دور مراكز التكوين الاداري ولو بشكل مختصر . كما أننا من الضروري كذلك ان ندرج في نهاية هذا القسم اقتراحاتنا وتوصياتنا لهذا البحث .

اذا سوف نتناول في هذا الفصل النقاط والمرتكزات التالية :

المبحث الاول : المكونون (هيئة التدريس) .

المبحث الثاني : المتربصون (التلاميذ المتكونون) .

المبحث الثالث: تقييم دور مراكز التكوين الاداري

المبحث الرابع : اقتراحات وتوصيات البحث.

المبحث الاول

المكونون (هيئة التدريس)

ان نجاح عملية التكوين وبلوغها الغاية المنشودة تتوقف بدرجة كبيرة على المكون او المدرب ، وقد وضحنا اهميته في القسم الاول من بحثنا هذا ، ورأينا ان المكون يعتبر من المرتكزات الاساسية لعملية التكوين والتدريب الاداري خاصة اذا توافرت فيه شروط وصفات معينة تعرضنا لها ، بحيث يقوم بدوره وواجبه على أحسن وجه . كما اننا تعرضنا الى اهمية تكوين المكونين ومصدر الحصول عليهم والوظائف المسندة اليهم في مراكز التكوين الاداري . وقدمنا ايضا بعض الاقتراحات فيما يخص تفرغ وعدم تفرغ المكونين لوظيفة التدريس . غيراننا رأينا من الضروري تفحص وجهات النظر المختلفة للاطراف المعنية بعملية التكوين في هذه المراكز حتى نتمكن من تقديم اقتراحات عملية وتوصيات معبره عن الواقع الميداني .

اذا فما هي وجهة النظر لدى مديري الدراسات والتربصات في درجة فعالية المكون المتفرغ وغير المتفرغ للتدريس ؟ وماهي كذلك درجة تأثير المشاكل الاجتماعية والمادية والمهنية التي يعاني منها المكون والتي يمكن ان تؤثر على عملية التكوين ؟ هذا ما سنتعرض له

ضمن المنطلقات والتساؤلات الخاصة بالمكونين من خلال الجداول التالية :

التساؤل الأول : درجة فعالية المكون غير المتفرغ للتدريس •

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة فعالية المكون غير المتفرغ للتدريس	جيد	2	٪ 6،6
	متوسط	17	٪ 56،6
	دون المتوسط	11	٪ 36،6
	المجموع	30	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن درجة فعالية المكون غير المتفرغ للتدريس حسب آراء المستجوبين ، منهم 6،6 ٪ لاحظوا أن المكون يؤدى دوره بفعالية جيدة ، في حين يعتقد 56،6 ٪ أن درجة هذه الفعالية متوسطة ،ويرى 36،6 ٪ أن المكون غير المتفرغ يؤدى دوره بدرجة دون المتوسط •

وبالنسبة لامكانية تأدية المكون أو المتفرغ لعمله بدرجة جيدة من الفعالية لاحظنا أن اثنين من المستجوبين ونسبتهم 6،6 ٪ فقط يعتقدون ذلك • وفي نظرنا يمكن تعليل هذا الاعتقاد في أنه يمكن لاقلية ضئيلة من المكونين غير المتفرغين أن يتحملوا أعباء عدة وظائف اذا توفرت فيهم شروط الكفاءة والانضباط خاصة اذا كانت ساعات العمل بالمراكز محدودة ولا تأثر على العمل الأساسي للمكون ،غير أن هذه الشروط بالتأكيد لا تتوفر في كل المكونين غير المتفرغين للتدريس •

أما 17 من أفراد العينة المستجوبة ونسبتهم 56،6 ٪ يعتقدون أن المكون غير المتفرغ يمكن أن يؤدى مهامه بدرجة من الفعالية بشكل متوسط • ومعنى هذا أنه لن يبلغ درجة جيدة من الفعالية ، وهذا طبيعي جدا طالما أن له انشغالات أخرى تجنب انتباهه وتفكيره وتأخذ منه يوميا ساعات وساعات من العمل ،والنتيجة عدم تأدية المكون لوظيفته كما ينبغي في مراكز التكوين الادارى ،ويمكن أن تتشتت جهوده ولا يؤدى مهامه الوظيفية

الأخرى كما هو منتظر منه •

ويتضح كذلك من الجدول السابق أن 11 من المستجوبين ونسبتهم 36،6 ٪ يرون أن المكون غير المتفرغ للتدريس يؤدى دوره بدرجة دون المتوسط ،وفي هذه الحالة فان التأثير واضح على عملية التكوين ،والضحية الاولى لهذه العملية هم المتربصون •

التساؤل الثاني : درجة فعالية المكون المتفرغ للتدريس

النسبة المئوية	اجابة أفراد العينة	الملاحظة	السؤال
٪ 63،6	19	جيد	درجة فعالية المكون المتفرغ للتدريس
٪ 36،6	11	متوسط	
—	—	دون المتوسط	
	30	المجموع	

يتبين لنا من هذا الجدول بالنسبة لدرجة فعالية المكون المتفرغ فقط للتدريس في مركز من مراكز التكوين الاداري حسب آراء أفراد العينة ،فان 63،6 ٪ منهم يعتقدون أن حالة تفرغ المكون تجعله يؤدى مهامه بدرجة فعالة جدا • وهذا بالتأكيد اذا ما وفر كل وقته وجهده لامتهان وظيفة وحيدة ، في حين يعتقد 11 من المستجوبين ونسبتهم 36،6 ٪ أن حالة المتفرغ تجعل المكون يؤدى دوره بدرجة متوسطة• والنتيجة اذاً أن حالة المتفرغ قد تجعل الكثير من المكونين يؤدون مهامهم بفعالية جيدة ،غير أن بعضهم بالرغم من تفرغهم لا يؤدون مهامهم كما ينتظر منهم ،ويمكن ارجاع ذلك الى النقص الملاحظ في توجيه المكونين ومراقبتهم ، وضعف الضمير المهني لدى البعض ومستوى الكفاءة العلمية والبيداغوجية ،وانعدام الحوافز التشجيعية المادية والمعنوية للمكون ،وعدم الاستقرار الوظيفي ،وتأثير المشاكل الاجتماعية والمادية للمكونين على عملية التكوين والتدريب •

التساؤل الثالث : درجة تأثير مشاكل المكونين الاجتماعية والمادية والثقافية والمهنية بصورة عامة على عملية التكوين .

السؤال	نوعية المشاكل	الاجابة : نعم أو لا	التكرار*	النسبة المئوية
درجة تأثير مشاكل المكون على عملية التكوين	اجتماعية	نعم	26	% 86،6
		لا	1	% 3،3
	مادية	نعم	22	% 73،3
		لا	4	% 13،3
	ثقافية ، مهنية ..الخ	نعم	16	% 53،3
		لا	7	% 23،3

نلاحظ من خلال هذا الجدول بالنسبة لدرجة تأثير المشاكل المختلفة للمكونين على عملية التكوين والتدريب فان أغلبية أفراد العينة المستجوبة ونسبتهم 86،6 % يعتقدون أن المشاكل الاجتماعية للمكونين تؤثر على عملية التكوين ، كما تؤثر المشاكل المادية في الدرجة الثانية بنسبة 73،3 % من آراء أفراد العينة ، ويأتي تأثير المشاكل المهنية والثقافية في الدرجة الثالثة وبنسبة 53،3 % .

على أننا نقصد بنوعية هذه المشاكل كما وضحنا للمستجوبين مدى توافر الخدمات الاجتماعية من طب ووسائل ترفيهية للمكونين وعائلاتهم وأبنائهم كالمخيمات الصيفية والسكن والمواصلات ، ومدى رضاهم عن الأجور التي يتقاضونها ، وهل تواجههم بصورة عامة عوائق مهنية في حياتهم اليومية كانخفاض مستوى التعليم لدى المتربصين ، واسناد مواد معينة للمكونين وهم غير متخصصين فيها ... الخ من المشاكل والقضايا البيداغوجية التي تتعلق بمهامهم .

---

*- نقصد بمصطلح (التكرار) عدد أفراد العينة الذين يجيبون كل مرة على نوعية المشاكل التي يعاني منها المكون سواء كانت اجتماعية أو مادية وغيرها وذلك بملاحظة نعم أو لا ، وقد عمدنا الى هذا الأسلوب كي نستخلص درجة تأثير هذه المشاكل بصورة عامة ، وما هي المشاكل التي تؤثر بشكل أكثر من غيرها على عملية التكوين والتدريب .

ولاحظنا من خلال رد أفراد العينة تدرج تأثير هذه المشاكل بالترتيب ، الاجتماعيــــة ثم المادية ثم المهنية والثقافية ،أما بالنسبة لعدم تأثير هذه المشاكل على عملية التكوين والتدريب، لقد لاحظنا ضآلة الذين يعتقدون بعدم تأثير هذه المشاكل فكانت ردود أفراد العينة كما يلي :

3،3 ٪ يعتقدون أن المشاكل الاجتماعية لا تؤثر على عملية التكوين والتدريب

13،3 ٪ / / / / / المادية / / / / / / / / /

23،3 ٪ / / / / / المهنية والثقافية / / / / / /

اذًا النتيجة المستخلصة من الاستبيان تتطابق مع المنطلقات التي توقعناها وهي تأثيــر المشاكل الاجتماعية والمادية وغيرها للمكون على عملية التكوين والتدريب ،وهذا ما تأكد لنا من سلسلة المقابلات الشخصية التي أجريناها مع المعنيين بالأمر وخاصة منهم أساتذة مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ،حيث لاحظنا عليهم القلق وعدم الاستقرار الوظيفي والتذمر من تردي أوضاعهـــم الاجتماعية والمادية ومن عدم وجود السكن الوظيفي وانخفاض الاجور وانعدام الحوافز التشجيعية المعنوية والمادية ،وتأخر عملية الترسيم في مناصبهم كأساتذة دائمين رغم صدور المرسوم الخـــاص بقانون أساتذة مراكز التكوين الاداري والذي عالج اجراءات الترسيم كما وضحنا آنفا في بحثنــــا هذا •

كما لاحظنا أن نسبة كبيرة من الأساتذة يهمها أمر الترسيم والدوام في الوظيفة خاصــــة اذا علمنا أن عدد الأساتذة الذين يمارسون مهامهم بمراكز التكوين الاداري بالشكل التعاقـــدي قد بلغ 1308 أستاذا من المجموع الكلي البالغ عددهم 1507 • وهكذا نلاحظ أن عـــدد الأساتذة الدائمين والمرسمين بلغ 186 أستاذا فقط على مستوى كل مراكز التكوين الاداري بالتراب الـــوطني •

كما لاحظنا أن أسباب عدم التفرغ تعود الى اعتماد مراكز التكوين الاداري على أغلبيــــة المكونين الذين يمارسون الوظائف أساسية في فروع الادارة العامة كموظفين دائمين ممـــا يجعـــل مهامهم بمراكز التكوين الاداري من قبيل الساعات الاضافية فقط • وبالاضافة الى مســـــاوئ وسلبيات عدم التفرغ فان هؤلاء المكونين الموظفين بالادارة العــامة غير ملمين بقواعد وأســــس البيداغوجية الحديثة التي لها تأثيرها على عملية التعلم والتعليم • كما ينقصهم النمو المهنـــي والالمام بنظريات الادارة العامة وكذلك بالطرق والوسائل التعليمية الحديثة •

ويزداد نقص الفعالية لدى المكونين في تأدية مهامهم في المدن الكبرى كالجزائر وهران وقسنطينة وخاصة في الجزائر العاصمة ، وذلك نظرا للتغيبات المستديمة لدى المكونين غير المتفرغين لانهم يكلفون بعدة مهام في اطار وظائفهم الأساسية وقد تجعلهم أحيانا هذه المهام يقومون بالسفر الى الخارج ، وخاصة موظفوا الشؤون الخارجية . وهكذا يبقى المتربصون ينتظرون أساتذتهم أسابيع وشهور أحيانا ، والنتيجة تأثير حالة المكونين غير المتفرغين على عملية التكوين والتدريب .

ونظرا لنقص فعالية المكونين غير المتفرغين للتدريس وكثرة مشاكلهم وتأثيرها على عملية التكوين والتدريب فاننا قد عالجنا هذه الظاهرة ضمن توصيات واقتراحات بحثنا وذلك في نهاية هذا القسم .

المبحث الثاني

المتربصون (التلاميذ المتكونون)

يعتبر المتربصون هم الغاية والهدف من عملية التكوين والتدريب ، فاذا توافرت فيهم المستويات العلمية والدراسية الملائمة لمستوى التكوين استطاعوا أن يدركوا ويفهموا جيدا برامج التكوين ، وفي نهاية تخرجهم يكونون قد اكتسبوا مهارات ومعلومات جديدة . كما أنه اذا وفرت لهم الشروط المساعدة على التكوين كالسكن والنقل والمنحة يمكن أن يجتازوا فترة التكوين بدون صعوبات ومشاكل . وبعد التخرج ينبغي أن يوضع المتربصون في الوظائف المناسبة لتخصصاتهم وفورا بعد انتهاء الدراسة . كما يفترض في المتربصين الذين تلقوا تكوينا جيدا أن ينسجموا ويتكيفوا بسهولة مع المناخ والمحيط الاداري ، واكتساب مزيدا من المهارات والمبادئ في ميدان العمل . وهكذا يمكن أن نقول أن مراكز التكوين الاداري نجحت في اعداد وتكوين وتدريب المتربصين الذين سوف يدعمون الادارة العامة في بلادنا بالكفاءات الجيدة والحديثة وهذا له انعكاساته الايجابية على تطوير واصلاح الادارة الجزائرية وتمكينها من تحمل أعباء النهضة الوطنية الشاملة .

يا ترى ما مدى صحة المنطلقات والتساؤلات السابقة ؟ ،هذا ما سنحاول علاجـــه انطلاقا من الواقع الميداني • فبالنسبة للمستوى العلمي والدراسي للمتربصين ينبغـــي أن يتلاءم مع مستوى التكوين كما ذكرنا • وقبل أن نحلل واقع هذا المنطلق نتعرض الى نتائج الاستبيان الذى وزعناه على مديرى الدراسات والتربصات لمراكز التكوين الادارى ؛

المنطـــلـــق الأول : شروط المستويات العلمية للمتربصيـــــن ؛

الســــؤال	المـلاحظـــة	اجابــة أفراد العينة	النسبة المئويـــة
شروط المستويات العلميـــة للمتربصيـــن	مناسبـــة	12	٪ 40
	م بدرجة متوسطة	8	٪ 26،6
	غير مناسبـــة	10	٪ 33،3
	المجموع	30	

يتبين لنا من خلال هذا الجدول وحسب أجوبة أفراد العينة أن 40 ٪ منهم يعتقـدون أن شروط المستويات العلمية للمتربصين مناسبة ،في حين يعتقد 36،6 ٪ منهم أن هـــذه الشروط مناسبة بدرجة متوسطة ، و 33،3 ٪ يعتقدون أن هذه الشروط غير مناسبة •

ويتضح لنا من هذه النسب خاصة اذا جمعنا أجوبة أفراد العينة بالنسبة لملاءمـــة شروط المستويات العلمية لمستويات المتربصين ، وهذا عند التحاقهم بمراكز التكوين الادارى ومشاركتهم في مسابقات الدخول ،أن الذين لاحظوا بأن هذه الشروط مناسبة بدرجة متوسطـة وغير مناسبة عددهم 18 ونسبتهم المئوية تبعا لأفراد العينة 60 ٪ ، وهذه النسبة أكـــدت لنا درجة عدم بلوغ هذه الشروط المستوى المطلوب • ومعنى هذا أن هناك اختلالا بيـــن الشروط العلمية والمستويات الحقيقية للمتربصين • والحل في نظرنا يكمن في رفع مستويـــات هذه الشروط كما سنوضح ذلك بعد أن نذكر بالمستويات التي تتضمنـها مسابقات الدخـــول الى مراكز التكوين الادارى وهي كما يلي :

- شهادة البكالوريا للسلم 12 .
- مستوى شهادة السنة الثانية من التعليم الثانوى للسلم 11 .
- شهادة الأهلية أو مستوى معادل أو شهادة مدرسية من السنة الأولى ثانوى للسلم 9 .
- مستوى السنة الثانية من التعليم المتوسط للسلم 6 .
- الشهادة الابتدائية للسلم 4 .

وقبل أن نعلق على هذه المستويات نلفت الانتباه الى أن المتربصين الذين يتقدمون الى مسابقة الدخول الى هذه المراكز نجد مستوياتهم العلمية والثقافية ضعيفة جدا لأن التعليم العام حرمهم من ... التعليم ، حيث يجدون أنفسهم في الشارع ، والاغلبية منهم تلتجىء الى المشاركة في عدة مسابقات طمعا في الانتساب من جديد الى مؤسسة تعليمية . وحسب احصائية زودتنا بها الوزارة الوصية على مراكز التكوين الادارى فان حوالي 27 000 مترشحا يرغبون في الالتحاق بمراكز التكوين الادارى ولا يقبل منهم سوى 4 000 أو 5 000 متربصا نظرا للقدرة المحدودة لهذه المراكز في استيعاب العدد المذكور . وبالرغم من انتقاء المتربصين فان المشرفين على عملية التكوين والتدريب من أساتذة ومديرى الدراسات والتربصات ومديرى المراكز والمدير العام بالوزارة الوصية لاحظوا الضعف الشديد في مستويات المتربصين الذين ينجحون في المسابقات .

اذًا النتيجة هي تكوين وتدريب متربصين ضعفاء من حيث اللغة والمستوى العلمي والدراسي بصورة عامة ، وهذا له انعكاساته وآثاره الخطيرة والسلبية على استيعاب وفهم برامج التكوين مما يجعل هذه المراكز لا تكون موظفين أكفاء . وضعف المتربصين غالبا ما يتسبب في طرد عدد من هذه المراكز ، وبعض المتربصين يجعلون من انتسابهم الى هذه المراكز مجرد منفذ للهروب من الخدمة الوطنية أو تأجيل موعدها . كما أن بعض المتربصين يشاركون في عدة مسابقات بالاضافة الى المسابقة التي تنظمها سنويا مراكز التكوين الادارى ، وبعد النجاح يكون هؤلاء المتربصون أحرارا في الالتحاق بالمؤسسة التعليمية التي يرغبون فيها بعد أن يتأكد نجاحهم في أكثر من مؤسسة . وهكذا تنسحب مجموعات من المترشحين بعد نجاحهم في مسابقات هذه المراكز ، والنتيجة أن هؤلاء يتسببون من حيث لا يشعرون في حرمان

مترشحين آخرين لهم نوايا حقيقية وفعلية في الالتحاق بهذه المراكز. وهكذا ينخفض في الأخير العدد الاجمالي للمتربصين الذين تستقبلهم هذه المراكز سنويا ، وتعود هذه الظاهرة في نظرنا الى انعدام توجيه الشباب الى مؤسسات التكوين وذلك حسب الاحتياجات الحقيقية .

ان هذا الضعف في المستويات الثقافية والعلمية والدراسية لا نجده فقط في هذه المراكز بل أصبح ظاهرة عامة متفشية في مؤسسات التكوين والتعليم في بلادنا وفي كل مستوياتها . لهذا نرى من الواجب ومن الضروري رفع المستوى الثقافي والدراسي لدى المتربصين أثناء عملية التكوين ، وذلك بتدريس بعض مواد الثقافة العامة واللغة وحث المتربصين على المطالعة حتى يتحسن مستواهم . كما ينبغي رفع المستويات العلمية للمترشحين الذين يرغبون في الالتحاق بهذه المراكز وجعلها من بين الشروط الأساسية للقبول على أن تكون هذه المستويات كما يلي :

- بالنسبة للسلم 12 الخاص بملحقي الشؤون الخارجية ينبغي قبول ترشيحاتهم بواسطة شهادة البكالوريا والمستويات الجامعية وبعد اجتياز مسابقة الدخول .
- قبول المترشحين للسلم 11 بالمستوى النهائي من التعليم الثانوى أو بشهادة البكالوريا بعد النجاح في مسابقة الدخول .
- قبول المترشحين للسلم 9 بمستوى السنة الثانية من التعليم الثانوى .
- قبول المترشحين للسلم 6 بمستوى شهادة الأهلية أو بمستوى السنة الأولى من التعليم الثانوى .
- قبول المترشحين للسلم 4 بالمستوى الثالث والرابع من التعليم المتوسط أى (السنة الرابعة والثالثة سابقا) .

وهكذا نعتقد في نظرنا اذا تم رفع مستويات الدراسة للمترشحين الذين يرغبون في الانتساب الى مراكز التكوين الادارى يمكن تحسين المستوى الثقافي والعلمي للمتربصين كخطوة أولى في عملية تحسين وتطوير عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز وكذلك توفير كل الشروط الموضوعية من أساتذة دائمين وأكفاء وبرامج جيدة وتشجيعات مادية ومعنوية للمتربصين المتفوقين ، وحل المشاكل الاجتماعية العامة للمكونين والمتربصين ... الخ .

أما بالنسبة للصعوبات التي يواجهها المتربصون بعد تخرجهم والتحاقهم بالادارات المستقبلة ، ومدى تطبيقهم للمعلومات والمهارات التي اكتسبوها أثناء التكوين ، وكذلك مدى تأثير المشاكل الاجتماعية والمادية للمتربصين على عملية التكوين خلال مرحلة الدراسة ، سوف نتعرض لهذا كله ضمن جداول المنطلقات أو التساؤلات : 2 ، 3 ، 4 كما يلي :

جدول المنطلق الثاني : التحاق المتربصين بالادارات المستقبلة

عناصر السؤال	الاجابة بنعم أو لا	تكرار الأجابة	النسبة المئوية
هل يجد المتربصون العمل بسهولة	نعم	17	% 56،06
	لا	6	% 20
هل تواجههم صعوبات	نعم	15	% 50
	لا	7	% 23،03
هل يطلبون من المراكز التدخل	نعم	7	% 23، 03
	لا	9	% 30

جدول المنطلق الثالث : مدى تطبيق المتربصين للمعلومات والمهارات التي اكتسبوها أثناء التكوين وذلك في مجال العمل الميداني .

عناصر السؤال	الاجابة بنعم أو لا	تكرار الاجابة	النسبة المئوية
هل يطبق المتربصون ماتعلموه	نعم	2	% 6،6
	لا	5	% 16،6
يطبقون أحيانا	نعم	27	% 90
	لا	–	–
لا يطبقون نهائيا	نعم	1	% 3، 3
	لا	4	% 13، 3

جدول المنطلق الرابع : مدى تأثير المشاكل الاجتماعية والمادية للمتربصين على عملية التكوين والتدريب .

عناصر السؤال	اجابة أفراد العينة	النسبة المئوية
تؤثر كثيرا على التكوين والتدريب	24	80 ٪
تؤثر بشكل متوسط	6	20 ٪
لا تؤثر نهائيا	—	—
المجموع	30	

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالمنطلق الثاني والمتعلق بالتحاق المتربصين بالادارات المستقبلة بعد تخرجهم من مراكز التكوين الادارى أن اجابة أفراد العينة على نص السؤال : هل يجد المتربصون العمل بسهولة ؟ كانت كما يلي :
56،60 ٪ ردوا بنعم ، و 20 ٪ ردوا بـ لا ، وهذه النسبة تشير الى أن المتربصين تواجههم صعوبات في الالتحاق بالوظائف المخصصة لهم في ادارات الاستقبال ،وسوف نتعرض فيما بعد الى هذه الصعوبات .

ولمزيد من التأكد من صحة هذا المنطلق طرحنا السؤال بشكل آخر على أفراد العينة فقمنا بصياغة السؤال كما يلي : هل تواجههم صعوبات ونقصد المتربصين فكانت الاجابة كما يلي : 50 ٪ ردوا بنعم ، و 23،03 ٪ ردوا بـ لا .

وهذا السؤال مثل الاول أكد لنا بأن المتربصين تواجههم صعوبات غير أن النسبة المئوية ارتفعت في السؤال الثاني ،وفي كلا الحالتين استنتجنا أن المتربصين تواجههم عدة صعوبات سنذكر نوعيتها فيما بعد .

أما عن درجة التدخل للمراكز في تسوية حالات المتربصين الذين تواجههم صعوبات أثناء الالتحاق بالعمل فكانت اجابة أفراد العينة كما يلي :

23،03 % ردوا بنعم أي تتدخل المراكز في تسوية مشاكل المتربصين .

30 % ردوا بـ لا وهذه النسبة تشير الى أن بعض المراكز وهذا - حسب معلومات - بعض أفراد العينة لا تتدخل في تسوية مشاكل المتربصين ومعنى هذا لا تطرح هذه المشاكل على كل المراكز ،في حين أن النسبة الأولى أن 23،03 % أوضحت لنا أن المتربصين تتواجههم صعوبات في الالتحاق بالعمل مما يؤدي بهؤلاء المتربصين الى أن يطلبوا من مراكزهم التدخل وذلك عن طريق مساعيها الحميدة كي توفر لهم العمل حيث أنها تعيد تعيينهم من جديد ، وتتصل بالادارات المستقبلة لتسوية الخلافات أو الصعوبات التي يواجهها المتربصون عند التحاقهم بمؤسسات الاستقبال .

اذا مما سبق اتضح لنا أن المتربصين تواجههم صعوبات وعراقيل ومشاكل في التوظيف . وهكذا تأكدت صحة الاحتمالات والمنطلقات التي توقعناها . فيا ترى ما هي نوعية هذه الصعوبات والمشاكل ؟ ذلك ما سنحاول اجماله في النقاط التالية :

- أحيانا يرفض المتربص الالتحاق بالوظيفة التي عين فيها ، سواء لأنه غير راض عنها أو أن مقر العمل بعيد عن مقر سكناه خاصة في بعض الحالات حيث يرسل المتربصون الى المناطق والمدن التي لا تسكن فيها عائلتهم ، ونحن نعلم أن أغلب المتربصين لا زالوا في عهد الشباب ومرتبطين بعائلتهم ، والمؤسسات التي يلتحقون بها لا توفر لهم السكن . كما أن بعض المتربصين وفدوا على مراكز التكوين الاداري من كل جهات الوطن وبعد التخرج غالبا ما يعين بعضهم في المدينة التي يوجد بها المركز وهذه الحالة حدثت كثيرا للذين زاولوا دراساتهم بمدينة الجزائر العاصمة . وفي هذه الحالة يحاول المتربص وبمجرد استلام الوظيفة أن يحصل على السكن ، غير أن هذا أصبح من المستحيلات في أيامنا هذه خاصة بالجزائر العاصمة والمدن الكبرى في بلادنا ، والنتيجة عدم التحاق المتربص بالوظيفة التي أعد لها وذلك نتيجة للصعوبات المذكورة .

- ان الادارات المستقبلة للمتربصين تتقاعس وتتماطل أحيانا في قبول المتربصين رغم أن هذه الادارات هي التي تطلب من المراكز اعداد المتربصين ، وتظهر أسباب هذا التقاعس والتماطل في الادعاء أحيانا غياب المناصب المالية . كما أنها لا تكترث

أحيانا بأهمية التوظيف ومعرفة الاحتياجات الحقيقية من الموظفين الذين يمكن أن يتحقـوا سنويا بهذه المؤسسات والادارات • كما أن بعض الادارات تعمد الى توظيف الافـراد الذين لم يتلقوا تكوينهم بمراكز التكوين الاداري وهذا لاعتبارات شخصية وتمنح الوظائف وتمنح الوظائف على أساس المحاباة والمجاملات ، وغير ذلك من الظواهر والأمراض التي ينبغي القضاء عليها في ادارتنا الفتية • والنتيجة هو خلق الكثير من الصعوبات والمشاكل المصطنعة أمام المتربصين الذين تلقوا تكوينا وتدريبا متخصصا بمراكز التكوين الاداري • على أنـه ينبغي أن لا يأخذ الانسان انطباعا عاما بأن كل الادارات تسلك هذا المسلك السلبـي بل هناك بعض الادارات الحريصة على الاستقبال الحسن للمتربصين ، ونحن نأمـل أن تنتشر هذه الصفة الحميدة في كل الادارات الجزائرية •

- تناقض لغة التكوين المتربصين واللغة التي تسير بها الادارة الجزائرية ، حيث يواجـه المتربص الذي تلقى تكوينه باللغة العربية والمتخرج من مراكز التكوين الاداري صعوبـة كبيرة في مزاولة الوظيفة التي أعد لها وهذا ما يجعله يصطدم بالواقع الاداري الذي لا زال ومع الأسف يغلب عليه الطابع الفرنسي في بلادنا رغم مرور أكثر من عشرين سنة من استعادة سيادتنا •

- عدم وجود تنسيق وتخطيط محكم بين كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري وادارات الاستقبال ومراكز التكوين الاداري وذلك في تحديد الاحتياجات الحقيقية مـن المتربصين سواء من حيث العدد أو من حيث التخصصات • وعلى هذا فمن الضروري أن تكون عملية التكوين والتدريب مخططة ويتم تكوين المتربصين حسب الطلب ، كما ينبغي على وزارة التخطيط بالتعاون مع الوزارات الأخرى ومؤسسات التكوين وكتابة الدولة للوظيف العمومـي والاصلاح الاداري وذلك باعداد بيانات سنوية تتضمن عدد الموظفين والتخصصات الجديدة الضرورية لكل ادارة • كما ينبغي على دوائر التوظيف بالمصالح الادارية المختلفـة أن تنجز مهامها كما ينبغي وبهذا يمكن أن تقلل من المظاهر السيئة والسلبية للتوظيـف والاستفادة من الطاقة البشرية التي يتم تكوينها من أجل تدعيم وتطوير واصلاح الادارة فـي بلادنا وجعلها في مستوى الأعباء الملقاة عليها •

- ان بعض الادارات المستقبلة للمتربصين لا ترد على المراسلات التي ترسل لها من مراكز التكوين الاداري بغية التوظيف المتربصين ، وهذا مرض بيروقراطي يجب التخلص منه ، وعلى كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري أن تتدخل في مثل هذه الحالة نظرا لخطورتها ، ومن جرائها قيل لنا في مركز التكوين الاداري بوهران أن 25 % من المتربصين الذين يتخرجون سنويا لا يجدون العمل بعد تخرجهم (1)

أما بعد التحاق المتربصين بميدان العمل رغم الصعوبات الكثيرة التي تواجه بعضهم ، يا ترى هل يطبق المتربصون المعلومات والمهارات والمعارف التي اكتسبوها أثناء فترة التكوين ؟ ، وسوف نعتمد في الاجابة على هذا السؤال على الاستبيان الذى وزعناه على مديرى الدراسات والتربصات والمقابلات الشخصية التي أجريناها مع بعض المشرفين على عملية التكوين بهذه المراكز ، غير أننا ينبغي أن نسجل بعض التحفظات على هذا المنطلق أو التساؤل لانه يحتاج الى مزيد من التحريات في الواقع الميداني نفسه . وبالرغم من هذه الصعبة فاننا سنعتمد على المعلومات الشائعة حول هذا الموضوع والتي لا تخلوا أحيانا من الواقع .

وهكذا حاولنا من خلال جدول المنطلق الثالث معرفة مدى تطبيق المتربصين للمعلومات والمهارات التي اكتسبوها أثناء التكوين فكانت اجابة أفراد العينة كما يلي :

6،6 % يعتقدون أن المتربصين يطبقون المعلومات والمهارات التي اكتسبوها .

16،6 % يعتقدون أن المتربصين لا يطبقون // // //

90،6 % يعتقدون أن المتربصين يطبقون أحيانا // // // .

وحتى نتأكد أكثر قلنا لافراد العينة في الاستبيان ان المتربصين لا يطبقون نهائيا المعلومات والمهارات التي اكتسبوها أثناء التكوين فكانت اجابتهم كما يلي :

3،3 % يرون عكس ما ذكرنا لهم وهذه النسبة ضعيفة .

13،3 % أيدوا وجهة نظرنا أى أن المتربصين لا يطبقون المعلومات والمهارات التي اكتسبوها أثناء التكوين .

اذا النتيجة التي يمكن الاستناد اليها والتي قد تعكس حقيقة الاجابة السليمة للمنطلق الذى طرحناه ، وهي أن المتربصين قد يطبقون أحيانا المعلومات والمهارات التي تعلموها في

---

1 - مقابلة مع مدير مركز التكوين الاداري بوهران في 1982/2/6 .

مراكز التكوين الاداري ،حيث أن 90 ٪ من اجابة أفراد العينة أيدوا ذلك ،ونعتقد في نظرنا أن مرحلة التكوين والتدريب في مراكز التكوين الاداري يجب أن تكسب المتربص مبادئ ومعلومات عامة تصقل ذهنه وتنمي استعداده وتجعله يفكر في المشكلات التي تواجهه في مجال الواقع الاداري • ويكمل تكوين المتربصين بعد الالتحاق بالعمل وذلك بالممارسة اليومية للنشاطات الأعمال الادارية • ومن أجل أن يتطابق التكوين مع الممارسة الميدانية أو على الأقل يقتربان من بعضهما البعض فاننا نرى ذلك يكمن في جزأرة المحتوى النظري للدروس والميل الى الاعتماد على الدراسات الميدانية الخاصة بواقع الادارات الجزائرية • فبدلا من تدريس المتربصين القانون الاداري بشكل عام ، لماذا لا يدرسون القانون الاداري الجزائري وهذا على سبيل المثال، خاصة أن مراكز التكوين الاداري تستهدف اعداد وتكوين أعوان اداريين تنفيذيين للادارة العامة الجزائرية • كما أن الدراسات المقارنة والنظرية لا تصلح للمتربصين في هذه المراكز نظرا لمستوياتهم الدراسية المحدودة ، في حين أن هذه الدراسات لها فعاليتها ومكانتها في التعليم والتكوين الجامعي وخاصة في المراحل العليا منه •

أما بالنسبة للمنطلق الرابع والأخير والمتعلق بمدى تأثير المشاكل الاجتماعية والمادية للمتربصين على عملية التكوين فان نتائج الاستبيان عززت ودعمت صحة توقعنا ، حيث أن 80 ٪ من اجابة أفراد العينة يرون أن هذه المشاكل تؤثر بدرجة كبيرة على التكوين و 20 ٪ منهم يعتقدون أنها تؤثر بشكل متوسط • يا ترى ماهي نوعية هذه المشاكل الاجتماعية والمادية ؟

ان هذه المشاكل متعددة وليست اجتماعية ومادية فقط بل هي خلقية وبيداغوجية أيضا • فمن الناحية الاجتماعية والمادية يعاني بعض المتربصين من بعض الحالات كحالة المرض التي يتعرض لها المترشح أثناء اجراء امتحانات المسابقة ، حيث أنه يحرم من المشاركة في المسابقة • كما أن مراكز التكوين الاداري تفتقر الى الخدمات المدرسية المعروفة كتوفير النقل ، وأغلب المراكز لا توجد بها داخليات ،وحتى ان وجدت فهي لا تتناسب مع حجم طلبات المتربصين الذين هم في حاجة لها • كما أن المنح الدراسية تصل متأخرة الى المتربصين • كما أنه لا توفر للمتربصين الوجبات الغذائية في أغلب المراكز ،وان وجدت فهي بسيطة جدا ، ونحن نعلم أن المتربصين غالبا ما يقضوا أيام الأسبوع من الصباح الى المساء بهذه المراكز • وعلى هذا فمن الضروري أن تعمل مراكز التكوين الاداري على توفير الخدمات المدرسية للمتربصين •

ومن المشاكل البيداغوجية التي يعاني منها كل متربص والتي تؤثر على عملية التكوين ، نخص بالذكر بعض العقبات الرئيسية التي استخلصناها من مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة وهي كما يلي :

- غياب بعض الأساتذة وتأثير ذلك على سير الدراسة .
- ارتفاع عدد المتربصين في قاعات التدريس .
- تعطى بعض المواد للمتربصين بشكل املائي ولا تشرح .
- يعاني الموظفون المنتدبون الى هذا المركز من الضعف في اللغة العربية وذلك يتسبب لهم في عدم استيعاب وفهم برامج التكوين ، وهذه الظاهرة منتشرة بالمراكز الأخرى . ولذلك أصبحت بعض المراكز تعطى دروسا في اللغة للمنتدبين بدلا من تزويدهم بالمعلومات والمهارات المتخصصة في مجال وظائفهم . وعلى هذا نقترح أن تخصص مدة 6 أشهر أو سنة لاتقان اللغة ،على أن يلتحق المتربصون المنتدبون بعد ذلك بالسنة الأولى من التربص أو التكوين وبعد اجتياز اختيار المستوى في اللغة العربية
- قلة الأنشطة الثقافية والترفيهية رغم أنها ضرورة ، حيث أن هذه الأنشطة تساعد كثيرا المتربصين على الارتباط أكثر بمؤسسة التكوين وبمجتمعهم ... الخ .

ومن المشاكل الخلقية وكما قيل لنا من أحد الأساتذة بمركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة أن دور المكون أو الأستاذ أصبح مرشدا وموجها تربويا لبعض المتربصين نظرا لسلوكهم غير الطبيعي . كما أن الأستاذ وصل الى درجة الاشراف على تنظيم جلوس المتربصين ، وفي الحقيقة هذه ظواهر سلبية نجدها في كل مؤسسات التكوين والتعليم في بلادنا ،وهذا نظرا لتدهور أخلاق شبابنا ، وهذه الأزمة من المفروض أن تعالج الا ابتداء من الأسرة ثم في الوسط الاجتماعي ككل وخاصة في مؤسسات التعليم . لهذا من الضروري أن يكون المتربصين بهذه المراكز على درجة خلقية عالية وحسنة حيث يجب أن يسود الاحترام فيما بين المتربصين ، وعلى المتربصين احترام أساتذتهم ، وقد قيل في الماضي ان المعلم كاد أن يكون رسولا ، وكذلك على المكون أو الأستاذ أن يحترم المتربصين ويحثهم على الأخلاق الحسنة ويعمل بكل ما في وسعه على أن يكونهم تكوينا جيدا .

وبالرغم من تأثير المشاكل الاجتماعية والمادية والبيداغوجية والخلقية في شبابنا والتي ذكرناها فانه يجب ان لا نغالي في ذلك ، لانه حسب معلوماتنا ان بعض الدول لاتوفر للمتربص او الطالب الامتيازات والخدمات المدرسية التي توفرها بلادنا ،وبالرغم من هذا ان مستوى التكوين والتعليم في هذه الدول أفضل من مستوى التكوين في بلادنا ويمكن ان يعود ذلك الى مايسمى بالتعليم النخبوي او الطبقي في تلك البلدان ،في حين ان بلادنا تنتهج سياسة ديمقراطية التكوين والتعليم وهذه السياسة فرزت ظواهر ومشاكل كبيرة في قطاع التعليم والتكوين ينبغي العمل على تفاديها .

وانطلاقا من الحقائق المقدمة فاننا سوف نقدم عدة اقتراحات وتوصيات ضمن هذا الاطار وذلك في نهاية هذا الفصل من القسم الثالث والاخير من بحثنا .

المبحث الثالث

تقييم دور مراكز التكوين الاداري

لقد قمنا في هذا القسم بتقييم وتحليل واقع استخدام مرتكزات عملية التكوين والتدريب الاداري بمراكز التكوين الاداري . ياترى الى اي مدى استطاعت هذه المراكز في تأدية دورها رغم الاختلالات والصعوبات التي تتعرض لها ؟ ، وقبل الاجابة عن هذا السؤال ياترى ماهي اراء افراد عينة الاستبيان حول تقييمهم لدور هذه المراكز ؟ ، هذا ماسوف نوضحه أنطلاقا من المنطلق والتساؤل التالي الخاص بتقييم دور مراكز التكوين الاداري :

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة تأدية مراكز التكوين الاداري لدورها .	جيدة	11	%36،6
	متوسطة	15	%50
	دون المتوسط	4	%13،3
	المجموع	30	

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان تقييم افراد العينة المستجوبة لدرجة تأدية مراكز التكوين الاداري لدورها كانت كالتالي :

66،3٪ يرون ان هذه المراكز ادت دورها بدرجة جيدة .

50 ٪ يرون ان هذه المراكز ادرت دورها بدرجة متوسطة .

13،3 ٪ // // // // // // // // دون المتوسط .

نفهم من هذه النسب أن بعض مراكز التكوين الاداري ادت دورها بدرجة جيدة وهذا تبعا لانطباعات واراء المستجوبين ومدى رضاهم عن هذا الدور ، وهذا يمكن استخلاصه من واقع بعض المراكز التي تأسست غداة الاستقلال مباشرة والتي اكتسبت الخبرة والتجربة طيلة هذه السنوات مما جعلها مؤهلة اكثر من غيرها في تادية دورها . غير ان هذه المراكز لازالت تعترضها عدة صعوبات كما وضحنا وان كانت بدرجة اقل من المراكز التي تأسست حديثا .

ان الذين لاحظوا ان هذه المراكز ادت دورها بدرجة متوسطة فان نسبتهم 50 ٪ أي نصف عدد افراد العينة المستجوبة ومعنى هذا ان هذه المراكز لازالت في حاجة الى مزيد من التدعيم والاهتمام بها وحل مشاكلها حتى يمكن ان تحقق الاهداف والغايات المنتظرة منها . وهكذا يمكن ان تؤدي دورها بشكل جيد . والذين لاحظوا ان هذه المراكز ادت دورها ولكن بدرجة دون المتوسط نسبتهم 13،3 ٪ ، ويمكن ان يكون هذا الرأي الاخير مؤكدا وذلك نظرا لتحول بعض المراكز الملحقة الى مراكز مستقلة والتي لازالت تعاني من عدة مشاكل منها نقص القاعات والمحلات الضرورية ونقص الاساتذة الاكفاء وانعدام الاسنادات البيداغوجية الضرورية وهذا نظرا لنشأتها الحديثة .

اذا يمكن ان نستنتج ان اغلب هذه المراكز ادت دورها بشكل جزئي ومحدود ، وقد بحثنا في هذا القسم كما ذكرنا واقع استخدام مرتكزات عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز ، وقد اتضح لنا انها تعاني من عدة اختلالات وصعوبات مادية وبيداغوجية وتنظيمية وقانونية وبشرية ...الخ وبالاضافة الى هذه العوامل يمكن ان تكون عوامل اخرى منها :

1- ان بعض مراكز التكوين الاداري تأسست غداة الاستقلال حيث تأثرت بالوضعية المزرية انذاك مما جعل عملية التكوين بها تصحبها عدة مشاكل تؤثر على فاعلية دورها .

2- لقد كان الهدف المرحلي من تأسيس مراكز التكوين الاداري هو سد احتياجات الادارة العامة بالموظفين نظرا للنقص والفراغ الذي تركه الاستعمار اثر رحيله من بلادنا مما جعل هذه المراكز تقوم بالتركيز على الكم وتهمل الكيف .

3- ان التوسع الذي شهدته هذه المراكز وشمولها لكل ولايات التراب الوطني لم تصحبه عملية التخطيط والتنظيم وتوفير الشروط الملائمة لمرتكزات عملية التكوين مما اثر على تأديه دورها كما ينبغي وتحقيقها للاهداف المنشودة .

4- ان حاجات الادارة العامة تتزايد باستمرار نظرا لخلق وانشاء وزارات وهياكل وتنظيمات جديدة مما يجعل ضرورة تدعيمها بالموظفين الاكفاء من مراكز التكوين الاداري وهذه عملية هامة وحيوية بالنسبة للادارة الجزائرية .

5- ارتفاع الطلب على التكوين بهذه المراكز مما جعلها من الضروري ان ترفع من عدد المتربصين الذين يتكونون بها، وبالتالي عليها ان توفر لهم الشروط الملائمة للتكوين وغالبا ماكانت تعجز عن توفيرها .

6- ان بعض المراكز لم تستطع ان تؤدي دورها نظرا لتواجدها في الولايات التي يكثر فيها الطلب على المتربصين ونخص بالذكر ولاية الجزائر العاصمة التي لم يستطع مركزها الوحيد تلبية كل احتياجات الادارة المركزية ، وعلى هذا نقترح انشاء مركز آخر في ولاية الجزائر ، ويمكن ان يكون متخصصا في بعض الفروع الاساسية التي يزداد الطلب عليها ، اما في الولايات الاخرى يمكن توسيع المراكز الاساسية القديمة .

7- ان مشكلة التكوين المكونين من بين الاهتمامات الاساسية التي ينبغي على كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري ان تتدارك اهميتها وتعمل على ايجاد الاطار الملائم لتكوين مكونين اكفاء وبذلك يمكن ان تزداد فعالية التكوين بهذه المراكز وتؤدي دورها كما ينبغي .

8- بالرغم من ان المستويات العلمية والدراسية والثقافية للمتربصين ضعيفة جدا حتى في نهاية مرحلة التكوين بهذه المراكز الا ان هذا لايعتبر سببا رئيسيا في عدم تكوين موظفين اكفاء بل هناك مشاكل اخرى معقدة تؤثر على فعالية تكوين المتربصين وتجعلهم لايؤدون مهامهم كما ينبغي في الميدان ، وهذا نظرا

لسلبية المحيط والبيئة الادارية البيروقراطية التي تـؤثر على المتربصين وتجعلهم سلبيين احيانا ، زد على ذلك انخفاض مستوى الوعي لدى المواطنين وجهلهم بالعمل والاجراءات الادارية الشيء الذي يزيد من متاعب الاجهزة الادارية وعدم بلوغها الاهداف المنشودة وهي خدمة المواطنين .

وبالرغم من هذه العوامل التي أثرت ولا زالت تؤثر على دور مراكز التكوين ، ينبغي ان لانحكم على ضعف عملية التكوين والتدريب ، وانما ينبغي ان نبحث بشكل جدي على المستوى والدرجة التي ينبغي ان ترتفع اليها مرتكزات عملية التكوين بهذه المراكز حتى تؤدي دورها بشكل فعال ، وهذه الملاحظة يمكن ان نعممها على كل المنظومة التربوية في بلادنا ،كما ينبغي ان يفهم الهدف من تقييمنا هذا لدور مراكز التكوين الاداري على انه يستهدف الوقوف على درجة فاعلية مرتكزات التكوين ومدى تلبية هذه المراكز للاهداف المطلوبة منها .

اما عن مدى تأدية مراكز التكوين الاداري لدورها في مجال اعداد وتكوين المتربصين فاننا نراها كما يلي :

- ان مراكز التكوين الاداري تقوم بتدعيم الادارة العامة بنسبة 25 الى 30 % من احتياجاتها للموظفين . ومعنى هذا فان اهميتها واضحة ولها ضلع في التنمية الوطنية الشاملة ، وستبقى المصدر الرئيسي في تكوين واعداد الموظفين للاجهزة الادارية الوسطى في بلادنا .
- لقد ادت مراكز التكوين الاداري دورا على مستوى الهيئات المحلية وذلك في تدعيم الادارة من حيث عدد المتربصين ، وهذا حسب شهادة الوزارة الوصية .
- ان تجربة التكوين بهذه المراكز بدأت تكتسب الخبرة والمهارة في مجال التكوين والتدريب وستبقى هذه الخبرة قاعدية على ان تعمل الجهات المعنية بشؤنها بتطويرها وتزويدها بالوسائل البيداغوجية الحديثة وبالنظم التعليمية المتطورة حتى تعمق من خبراتها وتجربتها . ويمكن ان تضاف مهام اخرى لمراكز التكوين الاداري في المستقبل وهي المشاركة في تنمية وتطوير البحث العلمي في مجال الادارة بالتعاون مع الجهات المتخصصة في هذا الامر ، وتعليم اللغة العربية للموظفين الاداريين المفرنسين وذلك في شكل دورات دورية .

- ان مراكز التكوين الاداري تقوم باعداد وتكوين نسبة لابأس بها من التلاميذ الذين غادروا من مدارس التعليم العام ، وبفضل هذه المراكز يتحصلون على شهادات مهنية تفسح امامهم مجال التوظيف كأعوان اداريين ، وبهذا يساهمون في نشاطات البناء الوطني بدلا من البقاء في حالة بطالة .
- ان مراكز التكوين الاداري لها اهميتها الجغرافية حيث اننا نجد في كل ولاية مركزا يقوم باعداد وتكوين المتربصين على المستوى المحلي ، وهكذا تساهم في اطار اللامركزية في تكوين الموظفين تبعا لطلبات المصالح والادارات على المستوى المحلي ، كما تفسح المجال للذين يرغبون في الالتحاق بها بكل سهولة ولا يضطرون للسفر الى المراكز التي اقتصرت في وقت مضى على بعض المناطق فقط من البلاد .

المبحث الرابع

اقتراحات وتوصيات البحث

وسوف نقدم في هذا الاطار عدة اقتراحات وتوصيات ضمن النقاط التالية :

- الاطار التنظيمي والقانوني لعملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري .
- محتوى برامج التكوين والتدريب .
- طرق ووسائل ومساعدات عملية التكوين والتدريب .
- المكونون (هيئة التدريس) .
- المتربصون (المتكونون) .
- اقتراحات وتوصيات اخيرة .

أولا : الاطار التنظيمي والقانوني لعملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري .

1- ينبغي على الاطراف المعنية بعملية التكوين والتدريب بهذه المراكز ان تشارك في اعداد مشروعات النصوص القانونية التي تحكم وتسير اعمال و نشاطات مراكز التكوين الاداري ابتداء من القاعدة اي ابتداء بالمشرفين المباشرين على تسييرهذه المراكز وكذلك الجهات المستقبلة للمتربصين . وعلى مستوى القمة ينبغي على سلطة الوصاية (كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري) ان تساهم بشكل فعال في التنسيق بين الآراء المختلفة والتوفيق فيما بينها وبين المتطلبات الحقيقية لمشروعات القوانين التي يمكن ان تكون لها انعكاسات ايجابية على عملية التكوين والتدريب حيث تجعلها اكثر فاعلية . كما يمكن ان تعرض مشروعات القوانين القاعدية على الهيئة التشريعية وذلك لدراسة واثراء احكامها . وفي هذا الاطار قامت بالفعل الهيئة التشريعية في عام 1981 م بمناقشة قانون التمهين . وهنا يطرح التساؤل التالي : لماذا لا تعرض النصوص الاساسية والقاعدية التي تحكم وتسير اعمال ونشاطات مؤسسات التكوين والتعليم على هذه الهيئة مادامت هذه الاخيرة قادرة على تدعيم واثراء الاطار القانوني لمؤسسات التكوين والتعليم ومنها مراكز التكوين الاداري .

2- يستحسن ان تقوم مراكز التكوين الاداري بطبع وتوثيق كل النصوص القانونية التي تتعلق بتنظيم وتسيير هذه المراكز وتوزعها على المكونين والمتربصين ، وتوضع نسخ منها في المكتبة لكي يطلع عليها موظفوا المراكز وكل من يهمه الامر لأغراض البحث العلمي .

3- ينبغي على المشرفين المباشرين على تسيير عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز ان يستخدموا كل الصلاحيات الممنوحة لهم من سلطة الوصاية ، ويقوموا بتقديم الاقتراحات والاجراءات القانونية التفصيلية التي تسهل تنفيذ الاطار القانوني الاساسي . بدلا من انتظار التعليمات من سلطة الوصاية . فعلى سبيل المثال وكما ذكرنا سابقا فان تحديد المستوى في اللغة لدى المتربصين لا يحتاج الى نصوص اساسية صادرة عن سلطة الوصاية اذ بامكان المعنيين بالامر ان يتصرفوا بالشكل الذي يسهل فعالية التكوين والتدريب بهذه المراكز .

4- ينبغي تغيير احكام القرار الخاص بامتحانات المواد حيث يمكن ان تخفض عدد الامتحانات من 4 الى 2 في كل مادة وذلك من اجل الاستفادة اكثر من المادة العلمية المقررة لعملية التكوين والتدريب .

5- من الضروري ترسيم مديري المراكز الذين تتوافر فيهم شروط الكفاءة المهنية ، وتخصص حوافز مادية لبعض المناصب نظرا لأهميتها - كما وضحنا - مثل مديري الدراسات والتربصات . كما ينبغي القيام بحملة مكثفة لترسيم المكونين ، وبذلك يمكن تأطير المشرفين عن عملية التكوين والعمل على استقرارهم وهذا له انعكاسات ايجابية على مردود عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز .

6- ينبغي على سلطة الوصاية ان تتابع باستمرار تطبيق وتنفيذ الاطار القانوني الخاص بهذه المراكز مع اخذها بعين الاعتبار الوضعية الخاصة لكل مركز ، وتعمل على تطوير وتوسيع هذه المراكز بصفة عامة .

ثانيا : محتوى برامج التكوين والتدريب

1- يجب مراعاة مستويات المتربصين عند وضع برامج التكوين ، خاصة ونحن نعلم ان الذين يلتحقون بمراكز التكوين الاداري حرموا من مواصلة الدراسة نظرا لانخفاض مستواهم التعليمي . وعلى هذا ينبغي ان تخطط برامج التكوين تبعا لمستويات كل فرع ، فليس من المعقول ان يضم الجذع المشترك متربصين او متكونين من مستوى التعليم المتوسط ، ومن المستويات الجامعية ، وتلقى الدروس والمحاضرات فلي ربط بنفس المحتوى المشترك الذي تلقى به للدراسات مابعد شهادة الليسانس .

2- ينبغي ان لاتطغى المواد العلمية المتنوعة في مختلف حقل المعرفة على مواد التخصص في الادارة ، بل ينبغي ان تدعم هذه المواد التكوين والتدريب المستهدف وهو التكوين الاداري لاحتياجات الاجهزة الادارية الوسطى . لهذا ينبغي التركيز على المواد ذات الصلة المباشرة بالعمل المهني والوظيفي للمتربصين كالتحرير الاداري والقانون والمالية ... الخ .

3- انه من الواجب ان تؤخذ بعين الاعتبار قضية التوازن بين السداسيات ، عند توزيع المواد ، ويعفى المتربصون من الامتحانات المهنية في نهاية التخرج في المواد التي لم يدرسوها ، واذا سمحت الظروف من الافضل البحث عن الاساتذة لتدريس هذه المواد وعندئذ تجرى الامتحانات بصورة عادية .

4- من الضروري ان تخطط برامج المواد على ضوء الاساليب العلمية حيث يراعى فيها التدرج من البسيط الى المعقد ومن العام الى الجزئي ،وان تتكامل بدلا من التناقض والتكرار. كما ينبغي على لجان المواد المكونة في كل مركز ان تتفحص جيدا مشروعات برامج المواد لتتدارك تشابكها او تكرارها احيانا . وكذلك يمكن النظر في هذه الحالة على مستوى الفروع الدراسية ، وقد حدث هذا التنسيق بالفعل في مركز الجزائر العاصمة حيث تم التعاون والتنسيق بين اساتذة ملحقي الشؤون الخارجية للسلم 12 ، وبهذا تمكنوا من حذف واختصار التكرار والتناقض الذي كان موجودا في محتوى برامج التخصص .

5- يجب ان يشارك في وضع محتوى البرامج كل الجهات المعنية من اساتذة على مستوى المراكز والادارات المستقبلة للمتربصين وكذلك سلطة الوصاية ، بالاضافة الى الاستعانة بالكفاءات المختصة في هذا المجال خاصة الذين تتوفر فيهم الخبرات والمهارات البيداغوجية والمختصين في شؤون الادارة سواء الذين يدرسونها كعلم ، او الذين يمارسونها كنشاطات في الميدان العملي اي الموظفين القدامى في الادارة .

6- ينبغي ان تتضمن المحاضرات الاضافية التي تلقى في مراكز التكوين الواقع الاداري في بلادنا وتجارب الدول الاخرى في مجالات التكوين والتنمية الادارية ، والتعرض للمشكلات الادارية المختلفة ، وعلى اصحاب هذه المحاضرات ان يراعوا التبسيط في ايصال المعلومات الى اذهان المتربصين -. كما يمكن ان يستفيد من هذه المحاضرات اساتذة المركز وعمالها ، وذلك بان تطبع نصوص هذه المحاضرات وتوزع مجانا او بثمن زهيد . بهذا يمكن ان تترك هذه المحاضرة انطباعا حسنا لدى الجميع وتدعم تكوين المتربصين بشكل خاص وتكسبهم معلومات ومعارف جديدة .

7- ينبغي ان يدرج ضمن مواد الدراسة بعض المواد التي تدعم التكوين السياسي والمدني للمتربصين كمادة مواثيق الثورة الجزائرية وتاريخ الجزائر ... الخ ،حيث يمكن من خلال هذه المواد ان يطلع اعوان الادارة عن تاريخ بلادنا في الماضي والحاضر والمستقبل . وليس من المعقول تكوين واعداد موظفين يسهرون على خدمة المجتمع وهم لا يفقهون شيئا من تاريخهم ولا يدركون دور واهمية الادارة في المجتمع الاشتراكي ،حيث انها جزء من النظام السياسي وتؤثر وتتأثر به ،واهم عنصر حيوي في هذه الادارة هو الموظف. وعلى هذا الاخير ان يكون مخلصا وامينا في عمله ومتفانيا فيه وعلى وعي سياسي كبير بالمصير الاقتصادي والسياسي والتاريخي لبلاده . ويتكوين واعداد المتربصين الاكفاء مهنيا والمؤمنين والمختصين باختيارا تنا

الاساسية ، يمكن للادارة الجزائرية ان تلعب دورا لا يستهان به في مجالات التنمية الوطنية والنهضة الشاملـــــــــة ٠

8ـ يجب ان لاتلقى الدروس على المتربصين كما تلقى على التلاميذ في المتوسطات والثانويات بل ينبغي اشتراك المتربصين في الدروس سواء في اعدادها أو في ابداء التساؤلات والاستفسارات٠ وهكذا تتحول الدروس الى حوار ومناقشة مثمرة بين المتكونين والمكونين ، وبهذه الطريقة يمكـــن أن تبلغ المعارف والمعلومات المختلفة للمتربصين ويعتمدون على انفسهم في تحصيل هذه المعلومات والمعارف من الصديق الذي يفيد ويعلم ولا يتكلم وهو الكتاب ٠

9ـ من الضروري ان تحتوي برامج التكوين مواد الادارة العامة كعلم وفن ومعرفة ولا تقتصر على القانون ، والفرق بين الادارة العامة والقانون معروف بالرغم من انهما يعالجان موضوعـــا واحدا وهو النشاط الاداري ٠ فاذا كان القانون يهتم بالاطار القانوني للنشاط الاداري فان علم الادارة يهتم بالاطـار الفني للنشاط الاداري ، وما دام القانون وعلم الادارة العامـة متلازمان ومتكاملان لهذا نرى من الافضل بل ومن الضروري ان تحتوي برامج التكويـــــن الاثنيـــــــن معـــــا ٠

10ـ انه من الضروري ان تشمل برامج التكوين الدراسات السلوكية ولا تقتصر فقط علـــى الدراسة القانونية والثقافـة العامة ، فالدراسات السلوكية للموظفين تساعدهم على التـــدريب ودراسة الانماط السلوكية والتعرف على العوامل النفسية والاجتماعيـة والثـــقافية التي تؤثر في الموظف وتجعله يتصرف بطرق معينة وتعاونية مع زملائه في العمل ٠

ثالثـــا : طـــرق ووسائل ومساعدات عملية التكوين والتدريب

أـ بالنسبة لطرق التكوين والتدريب :

ـ طريقـــــــه المحاضـــــرة : يجب ان تتوافر صفات ذاتية وكفاءة علمية وبيداغوجية في المكونين كي تنعكس هذه الشروط بالفعالية على استخدام طريقة المحاضرة ٠ كما ينبغـــي ان لا يلقن المكون بواسطه المحاضرة المعلومات والمعارف المتنوعة والمعاينة أن يعلم المتربصيـــن كيفية التعلم الذاتي ولا بأس ان يفيدهم بالمعلومات والمهارات والمبادئ العامة التي تدخـــل في اطار تخصصهم ٠ كما أنه لا ينبغي الاعتماد على طريقة المحاضرة كطريقة وحيدة للتكويـــن وانما الاعتماد على طرق اخرى لانها تتكامل مع بعضها البعض ، ويمكن اختيار انسبها لمحتوى

التكوين . وينبغي ان تتلائم طرق التكوين مع المستويات الثقافية والعلمية للمتربصين . ويستحسن تصنيف المتربصين تبعا لمهنهم وفئات اعمارهم وتخصصاتهم حتى يتسنى اختيار طريقة التكوين الملائمة لكل صنف حسب الشروط المذكورة .

- طريقة التربص التطبيقي والزيارات الاستطلاعية :

1- ان الفترة التي تبرمج فيها دورات التربص غير مناسبة لاننا غالبا ما نجد الادارة في بلادنا في حالة شلل جزئي أوكلي احيانا وذلك بسبب العطل الصيفية ، حيث انه خلال هذه الفترة يتعدم المناخ الاداري العادي من كثافة في النشاطات وانظباط في العمل ، وهذا ما يجعل المتربص يأخذ صورة مشوهة عن الواقع الأداري وبالتالي لا يستفيد من هذه الدورة . ولهذا نلفت انتباه المعنيين بالامر بضرورة تغيير فترة التربص التطبيقي وجعلها خلال الفترة المناسبة كأن تبدأ في بداية شهر سبتمبر من كل سنة دراسية ، ويمكن ان تخفض من 8 اسابيع الى 06 اسابيع ، وهكذا تنتهي هذه الفترة في منتصف اكتوبر ، ويمكن تأخير السنة الدراسية الى منتصف شهر جويلية ، وبهذا يمكن القضاء على هذه الصعوبات .

2- من الضروري ان يوضع المتربص في الوظيفة التي يعد لها او التي تشبهها حتى يتمكن من تدعيم تكوينه النظري بمعارف ومعلومات فنية يستخدمها في الواقع الميداني . وهكذا يمكن ان ينسجم تكوينه النظري مع التربص التطبيقي . كما ينبغي ان تسند للمتربصين الوظائف الصعبة بدلا من الوظائف السهلة التي لا تخدم في تخصصهم ، وينبغي معاملتهم كموظفين ، حيث يحاسبون عن الغياب والتأخر واي تهاون او كسل يمكن ان يصدر منهم اثناء التربص .

3- بعض الادارات المستقبلة هي المستفيدة في الاخير من المتربصين ، فاننا نستغرب عدم ردها عن المراسلات التي تتعلق بالمتربصين بالنسبة لدورات التربص والتي ترسل من قبل مراكز التكوين الاداري . فالمصلحة المشتركة تقتضي التعاون والتنسيق بين مراكز التكوين الاداري والوزارة الوصية والادارات المستقبلة من اجل تسهيل دورات التربص .

4- ينبغي على الادارات المستقبلة ان لاتعتبر المتربصين كالموظفين الدائمين حيث تسند اليهم الوظائف والصلاحيات الواسعة وتنتظر منهم ما ينتظر من موظفين قدامى لهم تجربة وخبرة في مجال نشاطاتهم ، فالمتربصون وفدوا الى هذه الادارات من اجل اكتساب الخبرة

والمهارة على هذا ينبغي مراقبتهم والاخذ بيدهم حتى يندمجوا ويطلعوا على النشاطات المختلفة ويكتسبوا مهارات ومعارف ميدانية في اطار هذا التربص .

5- يجب ان يرافق المتربصين في دورات التربص اساتذة اكفاء او يعهد بهذه المهمة الى موظفين ورؤساء مصالح اكفاء يقومون بمتابعة ومراقبة اعمال وانشطات المتربصين وتقويمها باستمرار ، ولا يعهد بهذه المهمة الى موظفين بسطاء يعجزون عن اقناع المتربصين ولا يستطيعون ان يشرحوا لهم ابسط مبادئ انشطة الادارة . ونظرا لاهمية المتابعة والمراقبة نسجل في هذا الاطار نجاح فرقة ادارة المستشفيات وكذلك نجاح مفتشي البريد والمواصلات في دورتهم التربصية (1981- 1982 م) وذلك بالمركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، والسبب يعود الى تواجد الاساتذة المشرفين الى جانب المتربصين اثناء دورة التربص .

6- ينبغي على الادارات المستقبلة ان تترك انطباعا حسنا لدى المتربصين وتعمل على جذبهم الى العمل الاداري ، وتساعدهم في تربصهم حتى يستفيدوا من خبرة ومهارات الموظفين القدامى .

7- ينبغي ان تتطابق لغة التكوين مع لغة التسيير في الادارة العامة في بلادنا والمشكل الرئيسي في هذا المجال يعود الى عدم تعميم استعمال اللغة العربية في كل المرافق الادارية والمؤسسات العامة في بلادنا بالرغم من توافر الارادة السياسية ، حيث اتخذت في هذا الشأن قرارات على مستوى اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني اخيرا . وبالرغم من ذلك فلا زالت هناك بعض الصعوبات التي تواجه الكثير من المتخرجين . فقد كان من المفروض ان يوضع المتربصون المعربون في المرافق التي تم تعريبها ، ومزدوجي اللغة في المصالح والمرافق التي مازالت تسير باللغة الاجنبية . وهذا كحل موقت ومرحلي . غير ان الحل الحاسم والجذري يكمن في فسح المجال امام اللغة الوطنية كلغة ادارة وتسيير ولغة السيادة بدون منافس . وبهذا يمكن الاستفادة من المتربصين والمتكونين والاطارات المتفهمة باللغة العربية بصورة عامة .

8- ان زيارات الاستطلاع تستهدف تمكين المتربصين من الحصول على معلومات ومعارف ومبادئ وارشادات ميدانية ، وهذه الزيارات تلعب دورا كبيرا في التكوين والنمو المهني وهي مكملة للمعارف والدلالات النظرية التي تلقاها المتربصون اثناء مرحلة التكوين النظري .

وعلى هذا ينبغي على الجهات المشرفة عن عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز ان تبرمج الزيارات الاستطلاعية للمتربصين وعليها ان تجعل من هذا الاسلوب طريقة فعالة لتكوين وتدريب المتربصين ٠

- طريقة دروس المراسلة :

1- ينبغي من الناحية القانونية تدعيم اعمال مركز دروس المراسلة بنصوص قانونية جديدة تتماشى وطبيعة نشاط هذا المركز وتأخذ بعين الاعتبار تطور مهامه واتساع نشاطاته ٠ كما ينبغي اعادة النظر في هيكلة هذا المركز ،حيث من الضروري ان يتأسس به مجلس للادارة يساعد مدير المركز ،ومصالح واقسام مختصة تبعا للاختصاصا ،وانشطة هذا المركز ، وتكون على سبيل المثال كما يلي :

- مصلحة المطبوعات والوثائق ٠
- مصلحة ارسال وتقبل الدروس ٠
- مصلحة خاصة بانتاج الدروس ٠
- مصلحة خاصة بتصحيح الدروس ٠

كما ينبغي توفير الدعم القانوني لاحقية مركز دروس المراسلة في استيراد الكتب والدوريات التي تساعده على انتاج الدروس ٠

2- ينبغي من الناحية المادية بناء مقر مستقل للمركز تتوفر فيه المكاتب والمباني التي تتماشى وطبيعة نشاطاته ٠ وكذلك على المعنيين بالامر ان يخصصوا لنشاطات المركز الاعتمادات المالية الضرورية لشراء العتاد والتجهيزات الحديثة ،وتقدم للمركز تسهيلات استرادها مادامت لاتوجد في السوق الوطنية ٠

3- ينبغي من الناحية البشرية تأطير المركز بموظفين واساتذة اكفاء على ان تتوفر فيهم الشروط المهنية المناسبة ٠

ب ـ بالنسبة لوسائل ومساعدات عملية التكوين والتدريب :

ـ الكتـــــــاب والوثائق الادارية :

1ـ في حالة توافر بعض الكتب والوثائق يجب ان تستخدم بشكل مخطط وعقلاني مـــن قبل المكونين والمتربصين ، فلا تسهمل في رفوف المكتبات او تحتكر من قبل بعض المكونيـــن لأسابيع واسابيع ، او تترك مدة طويلة دون ان توضع في فهارس المراجع بدعوى غيابها اوفقدانها أو ذهبت للتجليد وغير ذلك من الاسباب الواهية ٠

2ـ في حالة انعدام بعض الكتب الهامة التي تغطي مواد التكوين ، يمكن انشاء لجنة مكونة من اساتدة متخصصين لهم كفاءة علمية يختارون من مراكز التكوين الاداري ربما تضـــم ممثلين عن كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري ، والادارات المستقبلة وبعـــض الاساتدة على مستوى الجامعة ٠ وتكون هذه اللجنة على المستوى الوطني ، حيث تقوم بتأليف البرامج التعليمية المقررة لتوزع على المعنيين بالامر في مراكز التكوين الاداري ٠ وهكذا يمكـــن ان تصبح اطارا مرجعيا تسهل عملية التكوين والتدريب ، على ان توفر لهده اللجنـــــة كل الشروط الموضوعية التي تساعد على انتاج الدروس ٠

3ـ في حالة نقص المراجع يمكن للاستاد او المكون ان يقوم باعداد خطة المـــادة المقررة في البرنامج ويقدمها للمتكونين او المتربصين على ان تتولى كل مجموعة اعـــداد موضوع من هده المادة ، وبعد تصحيحها من استاذ المادة اواي استاذ متخصص يمكـــن أن توزع بعد ذلك على المتربصين ٠ كما انه يمكن الالتزام الى تصوير نصوص وصفحات معينـــة من الكتاب المتوفر وتوزع على المتربصين وتحفظ في ارشيف المادة للاستفادة منها كلما اقتضى الامر ٠

4ـ في حالة توفر الكتب والوثائق باللغات الاجنبية يمكن ان تتأسس على مستوى كـــل مركز لجنة مكونة من اساتدة على درجة كبيرة من الخبرة والكفاءة في قواعد الترجمة ، بحيث تقـوم هده اللجنة بترجمة الموضوعات التي تسهل عملية التكوين والتدريب ، وتوضع فـــي متناول المكونين والمتربصين ، على ان يتم تبادل المصادر المترجمة بين كل المراكز ، وذلـــك تحت اشراف هيئة الوصــــاية ٠

5- من الضروري ان تقوم علاقات حسنة بين مراكز التكوين الاداري - عن طريق هيئة الوصاية - والمعاهد الجامعية والمدرسة الوطنية للادارة ومركز التوثيق والابحاث الادارية التابع للمدرسة الوطنية للادارة ، وكذلك مركز المغرب العربي للبحوث الادارية الذي يوجد مقره بالجزائر العاصمة ، ويمكن ان تشمل هذه العلاقات المنظمات الدولية والاقليمية كالمنظمة العربية للعلوم الادارية وغيرها ، وعن طريق هذه العلاقات الحسنة والمباشرة يمكن تبادل الخبرات والتعاون في المجال البيداغوجي والبشري . وهكذا يمكن ان تحصل مراكز التكوين الاداري - بفضل هذه العلاقات والتعاون - ليس فقط على الاسنادات البيداغوجية بل على الخبرات والتجارب المتنوعة والمختلفة في مجال تكوين وتدريب الموظفين بصفة عامة .

6- ينبغي على مراكز التكوين الاداري ان تتقدم بقوائم شاملة للاحتياجاتها من الكتب والوثائق والدوريات الى هيئة الوصاية ، وعلى هذه الاخيرة ان تتعاون مع الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ودور النشر الاجنبية وخاصة منها العربية ، وذلك من اجل توفير هذه المصادر التي تسهل عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري .

7- فيما يخص امكانية التغلب على النقص الملاحظ في الوثائق الادارية ، يمكن لمراكز التكوين الاداري بواسطة مصلحة الوثائق والابحاث التابعة لمديرية الدراسات والتربصات ان تقوم بتجميع الوثائق والمطبوعات والقوانين والمراسيم وكل المستندات التي يمكن ان تكون وسيلة تعليمية ، وتوثقها بالاسلوب العلمي وتضعها في متناول المكونين والمتربصين ، كما يمكن لهذه المراكز ان تطلب مباشرة من الوزارات والمصالح الادارية المختلفة الوثائق الادارية التي تكون في حاجة لها .

8 - ينبغي الاهتمام كثيرا بالوثائق الادارية نظرا لقيمتها واهميتها البيداغوجية ، حيث تعويد المتربصين على استخدام المصادر الاصلية وذلك بملاحظتها ودراستها وتحليلها وتأويلها بدلا من الرجوع الى المصادر الثانوية التي تناولت هذه الوثائق ، فلربما تشوه حقيقتها او تحللها بشكل جزئي . اذن فالوثائق الادارية الاصلية ضرورية للمتربصين خاصة انهم بعد التخرج يتعاملون بها ويستخدمونها كثيرا في اعمالهم ونشاطاتهم الادارية .

- نشرة مـــراكز التكوين الاداري :

يستحسن تبادل هذه النشرة بين كل المراكز ، وتوضع ضها ببعض النسخ في المكتبـــات العامة حتى تكون في متناول الباحثين والمعنيين بالامر خارج نطاق مراكز التكوين الاداري ٠ كما يمكن ان تتحسن اكثر اذا ساهم في اعداد موضوعاتها اساتذة وموظفين اكفاء منتميـــن الى هذه المراكز او الى الجامعة او كل من يهمه بحث ودراسة شؤون الادارة العامـــة ٠

- الملفات الوثائقيـــــة :

ينبغي ان تمارس عملية التوثيق في مراكز التكوين الاداري بشكل ارادي وليس بالشكـــل الطوعي أو تترك المبادرة لبعض الاساتذة فقط وكأن هذا العمل ثانوي ، لهذا ينبغي علـــى المعنييـــن بالامر في مصلحة الوثائق والابحاث لهذه المراكز ان يراعوا الاساليب العلميـــة المتبعة في علم التوثيق ، ولا يتم هذا الا عن طريق موظفيـــين متخصصين في هذا المجـــال، نظرا لاهمية عملية التوثيق ٠ كما ينبغي ان تشمل عملية التوثيق المادة العلمية المتخصصـــة والنادرة والتي تكون وثيقة الصلة ببرامج التكوين والتدريب بهذه المراكز ٠

- الوسائل السمعيـــة البصرية :

ينبغي في حالة توافر الوسائل السمعية البصرية في مراكز التكوين الاداري ان تستخدم مهـــا بشكل علمي ، وعليها ان تسهر على صيانتها حتى لا تتلف وتتعطل علما بأنها مستوردة وباهظـــة الصعبة ٠ كما ينبغي ان لا تقتصر الوثائق السمعية البصرية على تعليم اللغات الاجنبيـــة بـــل يمكن وتدريجيا استخدامها في عملية التعلم في بعض برامج التكوين حتى يمكن ان تجســـد اكثر الخبرة المباشرة للمتربصين بشكل محسوس ٠ كما ينبغي عدم الاعتقاد بان هذه الوسائـــل ثانوية في عمليـــة التكوين بل هي جزء لا يتجزأ من الوسائل البيداغوجية الحديثة التي لا يمكـــن الاستغناء عنها ٠

جـ ـ وسائل ومساعدات اخـرى للتكوين والتدريب ومنها :

ـ الاعتمادات المالية •

ـ مباني وقاعات مراكز التكوين الاداري •

ـ الاعتمادات المالية :

من الضروري ان تتلاءم الاعتمادات المالية مع احتياجات عمليةالتكوين والتدريب ،ويمكن ان تخصص بعض الاعتمادات الاضافية لبعض التوقعات الطارئة التي قد تعرقل أو تعطل سير عملية التكوين • كما يتعين على المسؤولين حسن استخدام الاعتمادات المالية وانفاقها لصالح عملية التكوين ، وعدم المبالغة في تخصيص اعتمادات مالية سنوية لشراء التجهيزات المكتبية الفاخرة او انفاقها في امور كمالية لا صلة لها بعملية التكوين •

ـ مباني وقاعات مراكـز التكوين الاداري :

1ـ في انتظار بناء مقرات المراكز الجديدة ينبغي توسيع المراكز القديمة اذا سمحت الظروف حتى لاتستمر في الاختناق وذلك حتى موعد انجاز المراكز المنتظرة التي قد يستغرق مدة طويلة مما يؤثر على سيرعملية التكوين •

2ـ ينبغي ان تتعاون مؤسسات التكوين والتعليم على مستوى الولايات في استغلال قاعات ومحلات التكوين والتعليم بشكل مخطط ومنظم بواسطة الدوام المستمر ، ويمكن برمجة حصص للدراسة يوم الخميس مساء وحصص يومية من الساعة السادسة مساء حتى الساعة الثامنة ليلا ، وهكذا يمكن التخفيف من حدة هذه المشكلة التي اثرت كثيرا على سير عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز •

3ـ ينبغي عند بناء مقرات لمراكز التكوين الاداري ومؤسسات التعليم بصورة عامة ان تراعي بعض القواعد الهندسية التي تجعل هذه المباني في بيئة ملائمة لاغراض التكوين والتعليم ،وتتوافر فيها كل المرافق الضرورية ،فهندسة مـؤسسة تعليمية بالتأكيد تختلف عن هندسة ثكنة عسكرية او مستشفى •

4ـ ينبغي ان تزود بعض الجدران الداخلية لمراكز التكوين الاداري باللوحات المعبرة عن اهداف التكوين ، وتكتب فيها شعارات ذات معاني ودلالات موثرة كان يكتب فيها على سبيل المثال (العمل شرف وواجب) ، او قد تقتبس فقرات من الميثاق الوطني ، او تعلق صور لابطال وشهداء حرب التحرير ،اولوحات تجسد بعض معالم البناء والتشييد • وهكذا يمكن لهذه الوسيلة البيداغوجية البسيطة ان ترسخ بعض المبادئ والقيم العظيمة في اذهان المتربصين الذين سوف يصبحون في المستقبل القريب اعوانا للادارة العامة في بلادنا •

رابعا : المكونون (هيئة التدريس •

1ـ ضرورة التفرغ اساتذة مراكز التكوين الاداري لتكريس جهدهم وقتهم وجهدهم لعملية التكوين والتدريب بهذه المراكز • كما ينبغي ان يوضع المكون في التخصص المناسب لخبرته •

2ـ من الضروري تخفيض عدد الاساتذة المتعاقدين والابقاء على المختصين منهم في بعض المواد التي لايمكن ان تدرس من قبل الاساتذة الدائمين ،والاتجاه نحو توظيف الاساتذة بشكل دائم بعد التأكد من كفاءاتهم •

3ـ ينبغي اعداد المكونين بيداغوجيا وتأهيلهم عن طريق تنظيم دورات خاصة او عن طريق ملتقيات بيداغوجية تعقد دوريا وذلك تحت اشراف اساتذة مختصين ،حيث يشارك في هذه الملتقيات الاساتذة الجدد والقدامى معا •

4ـ ينبغي الاسراع بتسوية وضعيات المكونين فيما يخص الترسيم حتى يتم استقرارهم والالتحاق نهائيا بمراكز التكوين الاداري •

5ـ ينبغي توفير الشروط الموضوعية للمكونين كالسكن ورفع اجورهم نظرا لانخفاضها قياسا بالعاملين في الشركات الوطنية • كما ينبغي أن تقدم لهم حوافز تشجيعية مادية ومعنوية في حالة تفوقهم في اعمالهم •

6ـ في حالة توقع غياب الاساتذة غير المتفرغين ، من الضروري ان تكثف للمتربصين ساعات التدريس قبل او بعد فترة الغياب المتوقعة حتى لايكون هناك اخلال ببرامج التكوين والتدريب •

7- يمكن ان يتفرغ الموظفون القدامى الى مهام التدريس بمراكز التكوين الاداري اذا توافرت فيهم شروط الكفاءة والتخصص والتكوين البيداغوجي والشهادة العلمية المناسبة، وهذا اذا رغبوا في الالتحاق نهائيا بمراكز التكوين الاداري ، على ان يجدوا في هذه المراكز امتيازات تشجيعية تحبب لهم مهمة التدريس .

8- يمكن تنظيم ملتقيات علمية وبيداغوجية دورية للاساتذة الدائمين ومديري الدراسات والتربصات ورؤساء مصالح التوثيق والابحاث والكتاب العامون ومديري المراكز ، وذلك من اجل تحسين مستوياتهم المهنية وتبادل الخبرات لتطوير وتحسين عملية التكوين بهذه المراكز .

خامسا : المتربصون (المتكونون)

1- من الضروري رفع المستويات العلمية للمترشحين للالتحاق بمراكز التكوين الاداري واعتبارها شروطا ضرورية في القبول نظرا للضعف الشديد الملاحظ على المترشحين الذين يتقدمون سنويا الى هذه المراكز . كما ينبغي العمل على تحسين المستوى العلمي والثقافي للمتربصين اثناء فترة التكوين والتدريب .

2- ينبغي على الادارات المستقبلة للمتربصين ان تحدد بشكل عقلاني عدد المتربصين والتخصصات الوظيفية التي تكون في حاجة لها ، وبذلك يمكن توظيف كل المتخرجين من مراكز التكوين الاداري بدون صعوبات وعراقيل .

3- ينبغي تعميم استعمال اللغة العربية في الادارة في بلادنا حتى يمكن الاستفادة من كل الطاقات التي يتم اعدادها باللغة الوطنية ، وبذلك تسترجع بلادنا سيادتها في المجال الرسمي ، وهذا مبدأ يجب تحقيقه لانه يعتبر من احدى واهم مقومات شخصيتنا الوطنية

4- ينبغي جزأرة محتوى التكوين والتدريب وتمكين المتربصين من اكتساب مهارات ومبادئ مستخلصة من الواقع الميداني للادارة الجزائرية ، وبذلك يمكن اعداد وتكوين اعوان اداريين يستطيعون الانسجام والتكيف بسهولة مع طبيعة الوظائف التي سوف تسند لهم بعد التخرج .

5- ينبغي ان توفر للمتربصين الخدمات المدرسية وكل الشروط الموضوعية التي تساعدهم على النجاح في عملية التكوين والتدريب ، وهكذا يمكن ان تتحقق اهداف مراكز التكوين الاداري •

سادسا : اقتراحـــات وتوصيـــات اخيرة :

1- ان مراكز التكوين الاداري المتواجدة في المدن الكبرى في بلادنا اصبحت امكانياتها في استيعاب المتربصين محدودة جدا ، وعلى هذا نقترح بالنسبة لمنطقة الجزائر العاصمـــة انشاء مركز آخر على ان يكون متخصصا في بعض الفروع التي يزداد الطلب عليها • كما يمكـــن توسيع او انشاء مراكز اخرى في المدن الكبرى كوهران وقسنطينة •

2- يمكن لمراكز التكوين الاداري ان تصبح اداة ووسيلة لتنمية وتطوير علم الادارة العامة اذا حاول المعنيين بالامر عا بالتشجيع والمكافئة للباحثين في هذا المجال ، والتعاون مـــع الهيئات المتخصصة في هذا الامر ، وتنظيم وهيكلة مصلحة الوثائق والابحاث هيكلة جيدة وتوفير كل الشروط الموضوعية والكافية التي تساعدها على اعمال البحث •

3- يمكن ان تقوم مراكز التكوين الاداري بتعليم اللغة العربية لموظفـــي الادارة العـــامة في بلادنا وذلك في اطار استعمال وتعميم اللغة الوطنية في المجال الرسمي وذلـــك في شكل دورات صيفية •

خـــــلاصة عامـــة للقسم الثالـــــث

قدمنا في هذا القسم واقع استخدام مرتكزات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكـــوين الاداري وذلك استنادا الى ادوات البحث الميداني التي اعتمدنا عليها وهي الاستبيـــان والمقابلات الشخصية والملاحظة المباشرة ، على اننا كما ذكرنا سابقا استخدمنا الاستبيان بشكل جزئي نظرا للصعوبات التي ذكرناها وهي صعوبة الاتصال بكل المشرفين على هذه المراكز .

وقد كانت المنطلقات والتساؤولات او الافتراضات التي تصورنا ابعادها متطابقة تماما لما يجري في الواقع الميداني مما اكد وتدعم حقيقتها وصحتها . وهكذا فان الاقتراحات والتوصيات والحلول والتحليلات التي قدمناها لعملية التكوين والتدريب بهذه المراكـــــز يمكن ان تكون مفيدة للمعنيين بالامر والمشرفين المباشرين وغير المباشرين على قضايا التكويـــن بهذه المراكز سواء على مستوى المراكز نفسها او على مستوى سلطة الوصاية وكذلك على مستوى المــــؤسسات والادارات التي تستقبل المتخرجين بعد مرحلة التكوين والتدريب .

ونأمل المتيـــزيد من البحث الميداني في هذا المجال وذلك من اجل ربط مرتكزات عمليات التكوين والتدريب بالاهداف المنشودة وهي تكوين موظفين اكفاء للاجهزة الاداريـــة الوسطى . فاذا كان التكوين فعالا بهذه المراكز يمكن ان تكون له انعكاسات ايجابية علـــى الادارة الجزائرية وذلك بالقضاء على بعض الظواهر السلبية التي لم تسلم منها الادارة العامة في بلادنا ، خاصة اذا علمنا ان الادارة في المجتمع الاشتراكي تعتبر جزء لايتجزأ من النظام السياسي . والادارة تنتظرها مهام جسيمة اقتصادية واجتماعية وسياسية وادارية .والادارة الجزائرية اذا ،تنتظرها هذه المهام . وعلى هذا ينبغي ان تكون وسيلة من وسائـــــل التنمية الوطنية الشاملة وذلك باصلاحها وتنميتها وتطويرها وتدعيمها باستمرار بالموظفيـــن الاكفاء .

وفي الاخير ينبغي ان نــــؤكد بالحاح على ضرورة تدارك الصعوبات والمشاكل التـــي تتعرض لها مرتكزات عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز وهي ناجمة عن الجوانب التنظيميـــة والقانونية والمالية وعدم تلائم محتوى البرامج للاحتياجات والمتطلبات الحقيقية للادارة الجزائرية وعدم توفر الشروط الموضوعية والضرورية لطرق ووسائل ومساعدات التكوين البيداغوجية

والبشرية • كما ان عدم تفرغ المكونين للتدريس بهذه المراكز عرقل السير الطبيعي لنشاطات هذه المراكز ، زد على ذلك المشاكل الاجتماعية والمادية والمهنية التي يعاني منها المكون المتفرغ • كما ينبغي على المعنيين بالامر تسوية المشاكل المختلفة للمتربصين والعمل على رفع مستواهم الثقافي ووعيهم السياسي حتى يمكن تكوين وتدريب موظفين اكفاء يسهرون على خدمة المواطنين وبذلك يمكن ان يساهموا في البناء والتشييد الوطني عن طريق القيام بادوارهم الفعالة في مختلف الاجهزة الادارية التي يتواجدون بها •

لقد تعرضنا في موضوع هذه الرسالة في القسم الاول الى الاسس والعوامل الرئيسية التي يمكن ان ترتكز عليها عملية التكوين والتدريب الاداري كخلفية نظرية ضرورية لموضوع بحثنا ، حيث قمنا بعملية ابراز وتحليل وتوضيح اهمية بعض المرتكزات منها : التخطيط وتحديد احتياجات التكوين والتدريب ، اختيار الطرق والوسائل والاساليب التدريبية البيداغوجية الملائمة ثم البحث عن المكون او المدرب الناجح والكفء الذي يضطلع بعملية التكوين للمتكونين او المتدربين . وفي نهاية هذا القسم تعرضنا للخطوة الاخيرة والهامة في هذه العملية وهي تقييم التكوين والتدريب من اجل ترشيده والقضاء على العراقيل والصعوبات التي تحول بينه وبين تحقيق الغايات المنشودة .

اما في القسم الثاني فقد تعرضنا فيه الى الاطار النظري لمرتكزات عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري . فدرسنا وبحثنا وحللنا وناقشنا الاطار التنظيمي والقانوني والوظيفي لمختلف الهياكل التي تشرف على عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز . كما تعرضنا للوظائف المسندة لها ،وتطرقنا كذلك لنظام الوصاية والنظام الداخلي لهذه المراكز ، كما تعرضنا الى شروط المسابقة واجراءاتها التي تنظم في بداية كل سنة دراسية لانتقاء المترشحين الذين يرغبون في الالتحاق بهذه المراكز ، والى شروط انضباطهم وتأديبهم اثناء مرحلة التكوين . كما تعرضنا الى محتوى برامج التكوين وطرقه ووسائله ومساعداته البشرية والبيداغوجية ، وعدد المتربصين والجهات المستفيدة منهم .

اما القسم الثالث والاخير فقد تضمن واقع استخدام مرتكزات عملية التكوين والتدريب لمراكز التكوين الاداري انطلاقا من البحث الميداني لهذه العملية . وهكذا شمل هذا القسم كل المرتكزات التي ذكرناها في القسم الثاني . غير انه في هذا القسم كانت مصادر البيانات والمعلومات مستخلصة مباشرة من الواقع الميداني ، مما مكننا من بحث ودراسة ومعرفة مدى صدق الافتراضات والتساؤلات او المنطلقات التي وضعناها لهذه الدراسة ، والتي اظهرناها وابرزناها في لغة رقمية عززت ودعمت واكدت صحة توقعاتنا التي تضمنتها المنطلقات والتساؤلات التي وضعناها لهذا الموضوع .

كما لا يفوتنا ان نشير الى اننا ضمنا هذا البحث مدخلا وضحنا وابرزنا فيه بعض المصطلحات او الاصطلاحات المستعملة في عملية التكوين والتدريب والتعليم ، وخصصنا خلاصة عامة في نهاية كل قسم ،وفي نهاية بحثنا ارفقناه ببعض الملاحق الضرورية •

وانطلاقا من طبيعة موضوع رسالتنا ونوعية المشكلات التي تضمنها ، من الضروري ان نشير الى ان موضوعات التكوين والتعليم والتدريب او البحوث التربوية بصورة عامة تتضمن متغيرات متعددة ومتطورة ومتجددة مما يجعلنا من الصعب ان نقدم استنتاجات دائمة ثابتة ومستقرة، الشيء الذي دفعنا الى تقديم عدة اقتراحات وتوصيات مناسبة وملائمة لنوعية المشاكل الراهنة التي تتخلل عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري ومطابقة مع الافتراضات والمنطلقات والتساؤلات التي وضعناها لهذا البحث • وبالرغم من هذه الصعوبة التي اشرنا اليها تمكنا من حين الى آخر من تقديم بعض الاستنتاجات والتعميمات وبعض المبادئ والمفاهيم التربوية السليمة ،وذلك على ضوء دراستنا وتحليلنا وتركيبنا وفهمنا لعملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري • كما ان هذه الاستنتاجات والتعميمات والمبادئ يمكن تطبيقها وتعميمها على عمليات التكوين والتعليم والتدريب التي تقوم بها مؤسسات ومدارس ومعاهد التعليم في بلادنا بصورة عامة •

كما نشير من جهة اخرى ان هناك صعوبة اخرى تواجه الباحث او الدارس التربوي في محاولته وضع وتقديم نتائج ثابتة ومستقرة لان عملية التكوين او العملية التربوية تهتم بالسلوك الانساني ، وهذا السلوك متغير ومتجدد • وبالرغم من هذه الصعوبة كذلك يمكن تقديم استنتاجات وتنبوءات لتحسين وتطوير وحل مشكلات عملية التكوين والتدريب ، وهذا أحسن واسلم من ترك هذه العملية تسير بشكل عفوي وعشوائي •

اذا ياترى ماهي الاستنتاجات والحقائق التي يمكن ان نؤكدها ونستخلصها من هذا البحث ؟ ، ان هذه النتائج والحقائق تتلخص فيما يلي :

1- ضرورة مشاركة الاطراف المعنية بعملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري في اقتراح مشروعات النصوص التي تحكم وتسيير هذه العملية ، وبذلك يمكن القضاء على الاختلالات التي لاحظناها في اعداد وتنفيذ النصوص القانونية التي تعتبر اساسا ومرتكزا له وزنه واهميته في انجاح عملية التكوين والتدريب الاداري بهذه المراكز •

2- ان برامج التكوين والتدريب بهذه المراكز لاتلبي احتياجات الادارة الوسطى - في حالة بقائها كما هي - وعدم الاخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الحقيقية والتخصصات الوظيفية المطلوبة وملاءمتها مع المحتوى النظري للدروس ، والتركيز على المواد ذات الصلة المباشرة بالعمل المهني والوظيفي للمتكونين او المتربصين .

3- من الضروري ان تتلاءم وتتناسب طرق عملية التكوين والتدريب بهذه المراكز مستويات المتربصين الثقافية والعلمية ، وتتماشى ونوعية ومستوى التكوين والتدريب الذي يعطى بمراكز التكوين الاداري . كما انه من الضروري توفير كل الوسائل البيداغوجية والطاقة المساعدة لعملية التكوين والتدريب ، واستخدامها استخداما عقلانيا ومخططا ، واستكمال كل مباني المراكز المخططة منذ سنوات .

4- انه ليس من المعقول ان يكون مردود او نتائج المكونين او الاساتذة غير المتفرغين فعالا في عملية التكوين والتدريب . كما لايمكن للأساتذة المتفرغين ان يكون دورهم في هذه المراكز ايجابيا وفعالا في حالة عدم الاخذ بعين الاعتبار ضرورة تخصصهم في مجالات التكوين والتدريب بهذه المراكز ، واعداد وتكوين المكونين انفسهم ، وتوفير كل الشروط الموضوعية لهم كالسكن والاجر المحترم .

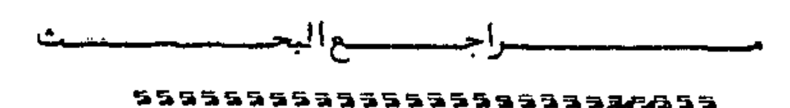
5- ان مستويات المترشحين الذين يلتحقون بمراكز التكوين الاداري منخفض جدا مما يقلل من فعالية اعداد وتكوين وتدريب موظفين اكفاء ، وعلى هذا من الضروري رفع مستويات المترشحين في امتحانات القبول وتحسين مستواهم العلمي والثقافي اثناء مرحلة التكوين . كما ينبغي ان توفر لهم اثناء فترة التكوين والتدريب كل الخدمات المدرسية الضرورية والشروط الموضوعية التي تساعدهم على النجاح في دراستهم ، وفي نهاية التكوين من الضروري ان يلتحقوا بالوظائف والتخصصات التي تم اعدادهم لها بدون صعوبات وعراقيل ، وممارسة اعمالهم ونشاطاتهم باللغة التي تلقوا بها تكوينهم اي باللغة الوطنية (اللغة العربية الرسمية في البلاد) .

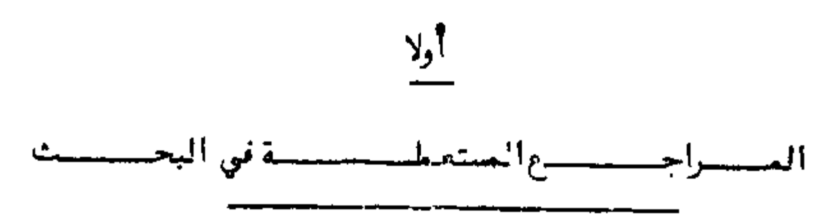
وفي الاخير نشير الى ان موضوع هذه الرسالة يمكن اعتباره من الموضوعات الهامة والحيوية وهذا بدون مغالاة ، وقد اكسبتنا من خلاله الرغبة والاستعداد لمزيد من التعمق والبحث في الموضوعات الخاصة بالتكوين والتعليم والتدريب في المستقبل . كما ان طبيعة موضوع رسالتنا التي يندرج ضمن

الذي يندرج ضمن الموضوعات التربوية يحتاج الى كثير من المطالعات والقراءات والدراسات والالمام بعلوم التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلم الادارة والسياسية وعلم الاقتصاد والتاريخ والاحصاء والثقافة العامة ... الخ • وهذا من اجل التمكن والقدرة على اكتشاف والوصول الى تكوين وتأسيس واستخلاص مبادئ ومفاهيم ونظريات تربوية وتعليمية حديثة وفعالة • كما ان هذا الموضوع والموضوعات التي تشبهه لكي يتحقق الهدف من بحثها ودراستها لابد من ضرورة الاعتماد على الخبرة المباشرة (الممارسة العملية لمهنة التدريس او لعملية التعليم والتكوين والتدريب) ،وذلك من اجل الاحتكاك بالواقع الميداني والعملي ومعايشته واكتساب خبرات ومهارات تؤهل الباحث على استخلاص واستنباط واكتشاف مبادئ تربوية واقعية قابلة للتنفيذ في البيئة الملائمة والمناسبة لها • اذًا فهذا الموضوع في اعتقادنا لا زال في حاجة الى مزيد من الدراسة والتحليل والبحث •

والله ولي التوفيق والنجاح

* * * * * * *


مراجع البحث



أولا

المراجع المستعملة في البحث

المراجع باللغة العربية

الكتب والمؤلفات:

1- د • عبد الكريم درويش ، د • ليلى تكلا ، أصول الادارة العامة • القاهرة ، مكتبة الانجلو مصرية ، 1974 •

2- د • ماجد راغب الحلو ، علم الادارة العامة • الاسكندرية ، الناشر مؤسسات شباب الجامعة ، 1973 •

3- عقيد محمد جمال برعي ، التخطيط للتدريب في مجالات التنمية • القاهرة مكتبة القاهرة الحديثة ، الطبعة الاولى ، 1968 •

4- عقيد محمد جمال برعي ، التدريب والتنمية • القاهرة ، الناشر عالم الكتب ، الطبعة الاولى ، 1973 •

5- د • علي السلمي ، ساطع رسلان ، تحديد الاحتياجات التدريبية • المنظمة العربية للعلوم الادارية ، مطبعة اطلس ، 1974 •

6- د • علي السلمي ، التدريب الاداري • المنظمة العربية للعلوم الادارية ، مطبعة المعرفة ، أكتوبر 1970 •

7- د • حسن الحلبي ، تدريب الموظف • لبنان ، منشورات عويدات ، الطبعة الاولى ، مارس 1973 •

8- د • حسن الحلبي ، معاهد الادارة العامة في الوطن العربي • بيروت ، معهد الانماء العربي فرع لبنان ، الطبعة الاولى ، 1976 •

9- د • علي محمد عبد الوهاب ، طرق تحديد الاحتياجات التدريبية • دراسة ميدانية للمنظمة العربية للعلوم الادارية ، مطابع سجل العرب ، 1977 •

10- د • محمد عفيفي حمودة (المترجم) ، بعض الاساليب الفنية للتدريب والتنمية الادارية • المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1972 •

11- د • حمدي امين عبد الهادي ، نظرية الكفاية في الوظيفة العامة ، دراسة الاصول العامة للتنمية الادارية وتطبيقاتها المقارنة • دار الفكر العربي ، الطبعة الاولى 1966 .

12_ د • احمد صقر عاشور ، الادارة العامة مدخل بيئي مقارن • بيروت ، دار النهضة العربية ، 1979 •

13_ د • احمد صقر عاشور ، ادارة القوى العاملة ، الاسس السلوكية و ادوات البحث التطبيقي •
الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، الطبعة الاولى ، 1975 •

14_ د • حسين الدوري ، الاعداد والتدريب بين النظرية والتطبيق : دراسة تحليلية لأهم الاصول العامة في التنمية الادارية • دار النشر غير موجودة ، 1976 •

15_ د • منصور أحمد منصور ، قراءات في تنمية الموارد البشرية • الكويت ، الناشر وكالة المطبوعات ، 1976 •

16_ د • منصور أحمد منصور ، المبادئ العامة في ادارة القوى العاملة • الكويت ، وكالة المطبوعات ، 1973 •

17_ د • أحمد بزكي بدوي ، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية • القاهرة ، دار الجامعات المصرية ، 1968 •

18_ د • نعمت الشكرجي ، مدخل في الوثائق الادارية • بغداد ، مطبعة الزمان ، الطبعة الرابعة ، 1975 •

19_ عبير أبو السعود (المترجم) ، د أحمد رشيد (مراجعة) ، تدريب القادة الاداريين في مجالات الخدمة المدنية بالدول النامية • المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1972 •

20_ د • ماهر عليش ، ادارة الموارد البشرية • الكويت ، وكالة المطبوعات ، بدون تاريخ

21_ د • درويش ابراهيم ، التنمية الادارية ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، 1975 •

22_ د • تركي رابح ، اصول التربية والتعليم ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1982 •

بعض الكتب والمؤلفات في المنهجية ساعدتنا في اعداد البحث:

23ـ د • عمار برحوش ، دليل الباحث ، المنظمة المعربية للعلوم الادارية ، اكتوبر 1981•

24ـ د • أحمد بدر ، اصول البحث العلمي و مناهجه ، الكويت ، الناشر وكالة المطبوعات ، 1977 •

25ـ د • خير الله عصار ، محاضرات في منهجية البحث الاجتماعي ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1982•

26ـ د • ديوبولد ب فان دالين ، ترجمة : محمد نبيل نوفل وآخرين ، مراجعة د • سيد أحمد عثمان ، مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، القاهرة ، ملتزم الطبع و النشر مكتبة الانجلو مصرية ، 1969•

27ـ تيودور كابلوف ، ترجمة : نجاة عياش ، تدقيق غسان سلطان ، البحث السوسيولوجي • لبنان ، دار الفكر الجديد ، 1979•

الوثائـــــــق و المحاضـــرات و المطبوعــــات:

28ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، المديرية العامـــة للتكوين و الاصلاح الاداري • مرشد رئيس الفرع ، وثيقة صادرة عن مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، و هي عبارة عن ارشادات و توجيهات توضح الاطار القانوني و وظائف و صلاحيات رؤساء الفروع ، تاريخ الطبع غير موجود •

29ـ مركز التكوين الاداري للجزائر العاصمة ، مسابقة الدخول ، و ثيقة صادرة في سنة1980•

30ـ وزارة الداخلية ، المديرية العامة للتكوين و الاصلاح الاداري ، مركز التكوين الاداري بمدينة المدية ، نشرة اعلامية ، صادرة عن مركز المدية ، 1979•

31ـ وزارة الداخلية ، المديرية العامة للتكوين و الاصلاح الاداري ، وثيقة تتظمن :جداول التوزيع للدروس ، ماي 1980•

32ـ وثيقة احصائية لعدد المتخرجين من مراكز التكوين الاداري ، تم الحصول عليها مـــن نائب المدير العام لمديرية التكوين و الاصلاح الاداري بوزارة الداخلية 1982•

33ـ وزارة الداخلية ، المديرية العامة للتكوين و الاصلاح الاداري ، مركز التكوين الاولـي و الاتقان بالمراسلة ، وثيقة تضمنت : تقرير النشاطات ، جوان 1980•

34ـ د • توفيق مرعي ، الاستاد أحمد بلقيس ، الاسناد البيداغوجي ، محاضرة ألقيت فـــي الملتقى العلمي البيداغوجي الخاص بمديري الدراسات و التربصات بمراكز التكوين الاداري ، بولاية وهران بالجزائر ، وذلك تحت اشراف المنظمة العربية للعلوم الادارية بالتعاون مع وزارة الداخلية ، من 30جانفي الى 6 فيفري ، 1982•

35 ـ د • توفيق مرعي ، الاستاذ أحمد بلقيس ، مناهج التعليم ، محاضرة ألقيت في الملتقى البيداغوجي الخاص بمديري الدراسات والتربصات لمراكز التكوين الاداري (المشار اليه آنفا) •

النصـــــــوص القـــانـــــونيــــــة :

36 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، مرسوم رقم 81ـ 12 مؤرخ في 25 ربيع الاول عام 1401 هـ الموافق 31 يناير 1981 •
يتضمن تنظيم وتسيير أعمال مراكز التكوين الاداري (الجريدة الرسمية ، عدد 5 الصادرة بتاريخ 3 فيفري 1981 •

37 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، مرسوم رقم 75ـ 27 مؤرخ في 9 محرم عام 1395 هـ الموافق 22 يناير 1975 •
يتضمن تنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري ، مجموعة النصوص المتعلقة بتنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري ، توثيق مركز الجزائر العاصمة ، يناير 1980 •

38 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، قرار وزاري مؤرخ في 10 ماي 1975 •
يتعلق بالوظائف النوعية ، مجموعة النصوص المتعلقة بتنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري ، توثيق مركز الجزائر العاصمة ، يناير 1980 •

39 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، قرار مؤرخ في 10 افريل 1975 •
يتعلق بتنظيم مسابقات الدخول الى مراكز التكوين الاداري ، مجموعة النصوص المتعلقة بتنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري ، توثيق مركز الجزائر العاصمة ، يناير 1980 •

40 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، قرار يتضمن التنظيم الداخلي للامتحانات والمسابقات ، الصادر بتاريخ 10 افريل 1975 ، مجموعة النصوص المتعلقة بتنظيم وتسيير مراكز التكوين الاداري ، يناير 1980 •

41 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، قرار يتضمن النظام الداخلي في مراكزالتكوين الاداري ، الصادر بتاريخ 10أفريل 1975.

مجموعة النصوص المتعلقة بتنظيم و تسيير مراكز التكوين الاداري ، توثيق وزارة الداخليـــة أفريل 1980 .

42 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الداخلية ، مرسوم رقم 81ـ 52 مؤرخ في جمادي الاول عام 1401 الموافق 28 مارس 1981 .

يتضمن القانون الاساسي الخاص بأساتذة مراكز التكوين الاداري (الجريدة الرسميـــة ، عدد 13 الصادرة بتاريخ 31 مارس 1981.) .

43 ـ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،وزارة الداخلية ، قرار يتضمن نظام الدراسة في مراكز التكوين الاداري ، الصادر بتاريخ 10 أفريل 1975.

مجموعة النصوص المتعلقة بتنظيم و تسيير مراكز التكوين الاداري ، توثيق مركز الجزائـــر العاصمة ، نيانر 1980.

44 ـ وزارة الداخلية ، المديرية العامة للتكوين و الاصلاح الاداري ، المدرية الفرعيـــة للتكوين و الاتقان ، المكتب الخاص رقم 11672 ، منشور موضوعه :

التحضير بالمراسلة لمسابقة الدخول الى مراكز التكوين الاداري ، 1972.

45 ـ مذكرة تتعلق بالتربص التطبيقي لتلاميذ مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة موجهـة الى ادارات استقبال المتربصين ، حررت بتاريخ 7 ماي 1980.

46 ـ محضر اجتماع مجلس الاساتدة بمركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، المنعقد فـــي 21 و 22 جانفي 1980 .

47 ـ مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، مجموعة المقررات و المذكرات الخاصة بمراكـــز التكوين الاداري بالجزائر المقرر مؤرخ في 1980/06/8 :

يتضمن تنظيم وتسيير صلحة الوثائق والابحاث ، أفريل 1980 .

المقـــــــــــالات :

48 ـ حامد الزغيـل ((من عوامل التنمية الادارية : التكوين في التسيير الاداري)) ، اندماج : مجلة مركز الدراسات والبحوث الادارية للمغرب العربي ، عدد 11 ، 1979 .

49 ـ سليماني ناصي (مراسل الشعب) ، ((مركز بشار بين المسؤولية وقلة الامكانيات)) ، جريدة الشعب ، عدد 5276 ، الصادرة بتاريخ 19 أكتوبر 1980 .

50 ـ السعيد أوزيدان (مراسل الشعب) ، ((مشاكل وأفاق)) ، جريدة الشعب ، عدد 5588 ، الصادرة بتاريخ 17 أكتوبر 1981 .

51 ـ ركوش محمد الطيب (مراسل الشعب) ، ((مركز التكوين الاداري لسطيف نتائج في مستوى الامال)) ، جريدة الشعب ، عدد 5295 ، الصادرة بتاريخ 1980 .

مـــــــــراجـــــــــع باللغـــــــة الفرنسيـــــــة :

52- République Algérienne Démocratique et Populaire, Ministère de l'Interieur, Direction Generale de la Formation de la Cooperation et de Réforme Administrative, Centre de Formation Administrative d'Alger, Organisation des Services. (Sans Date).

53- République Algerienne Democratique et populaire, Ministère de l'Interieur, Direction Générale de la formation de la cooperation et de la Reforme Administrative, les Centres de Formation Administratives. Juin 1978.

54- Centre de Formation Administrative d'Alger, les Centres de Formation Administratives. (Sans Date.).

55- Ministère de l'Interieur, Direction Générale de la Formation et de la Réforme Administrative, Effectifs des personnels enseignants. Ecole nationale d'administration, centre de preformation et perfectionnement par correspondance, centres de formation administrative. Année 1979 - 1980.

المقابلات الشخصية :

- مقابلات مع مجموعة من أساتذة مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة في 1981/11/14.

- مقابلة مع رؤساء الفروع بمركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، خلال شهر ديسمبر 1981.

- مقابلة مع مدير الدراسات والتربصات بمركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، خلال شهر ديسمبر 1981 .

- مقابلة مع المدير العام لمديرية التكوين والاصلاح الاداري بوزارة الداخلية في شهر ديسمبر 1981 .

- مقابلات مع مدير مركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة ، خلال شهر ديسمبر 1981.

- مقابلة مع كل من مدير المركز التكوين الاداري بولاية وهران والكاتب العام ومدير الدراسات والتربصات بنفس المركز في 6 فيفري 1982.

- مقابلة مع مسؤول مصلحة الوثائق والابحاث بمركز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة خلال شهر ديسمبر 1981.

ثانيـــــــا

مراجـــع اخـــرى تم الاطلاع عليها ولم تستعمـــل
بشكل مباشرفي البحث .

المـــــــــراجع باللغة العربيـــــــة

الكتب والموءلفات :

55- د • حسين كامل الاسيوطي ، محمد عبد المنعم خطاب ، تنمية القيادات الادارية : ((التأصيل العلمي - التجربة المصرية)) • المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1971 •

56- د • خميس السيد ، القيادة الادارية : دراسة نظرية مقارنة • المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1972 •

57- د • ابراهيم درويش ، التنمية الادارية ، دار النهضة العربية ، 1975 •

58- د • فوزي حبيش ، عرض موجز لحلقة اوضاع معاهد الادارة العامة في الدول العربية وطرق تطويرها ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، 1974 •

59- د • محمد سعيد عبد الفتاح ، الادارة العامة ، الاسكندرية ، المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر ، 1971 •

60- د • صلاح الشنواني ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، الاسكندرية ، دار الجامعات المصرية ، 1976 •

61- د • اسماعيل صبري مقلد ، دراسات في الادارة العامة مع بعض تحليلات مقارنـــة ، القاهرة ، دار المعارف بمصر ، الطبعة الثالثة 1973 •

62- محمد نجيب توفيق ، عبد الله محمد بارزعة العلاقات الصناعية في الشركات والموءسسات العامة ، القاهرة ، ملتزم الطبع والنشر مكتبة القاهرة الحديثة ، الطبعة الاولى 1966 •

63- راسل ج ، دافيد ، تخطيط الموارد البشرية ، القاهرة ، مكتبة الانكلو مصرية ، 1975 •

64- محمد عبد المنـــعم خميس ، اساليب التدريب واثرها في رفع كفاية الافراد • القاهرة ، 1975 •

65- د • منصور احمد منصور ، تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق • الكويت ، 1975 •

66- د . حمدي امين عبد الهادي ، الادارة العامة في الدول العربية ، الاصول العلمية وتطبيقاتها العربية . القاهرة ، دار الفكر العربي ، الطبعة الثالثة ، 1975 .

67- د . شفيق سلاح ، دراسة وتخطيط القوى العاملة في الجمهورية العربية السورية ، بيروت ، معهد الانماء العربي ، الطبعة الاولى 1978 .

68- د . تركي رابح (استاذ بجامعة الجزائر) ، النظريات التربوية . الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1982 .

المطبوعات والوثائق :

69- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، جهود السنوات العشر ، الطباعة الشعبية ، الجزائر ، 1972 .

70 - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية ، مشروع المخطط الخماسي 1980 - 1984 ، ماي 1980 .

71- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة العمل والتكوين المهني ، التكوين المهني . تقرير مقدم الى مجلس الوزراء ، 1978 .

72- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية ، خلاصة الحصيلة الاقتصادية والاجتماعية للعشرية 1967 - 1978 . ماي 1980 .

مذكرة :

73- بولفراق بشير ، دور مراكز التكوين الاداري في اعداد وتدريب الموظفين . مذكرة للحصول على شهادة الليسانس ، قدمت بمعهد العلوم السياسية والاعلامية ، 1980 .

المقـــــــــالات :

74 ـ د . عدنان رؤوف ، ((بعض مشاكل العمل والبيئة البشرية في الوطن العربــــي)) ، مجلة النفط والتنمية : مجلة تعني بشؤون النفط والتنمية في الوطن العربي ، عدد 4 ، السنة الخامسة ، كانون الثاني 1980.

75 ـ د . عبد الباري درة ، ((التدريب الاداري : بيئته ، أسســه وافتراضاته الفكريــة)) ، المجلة العربية للادارة ، مجلة علمية ربع سنوية تعني بشؤون التنمية الادارية والاقتصاديـــة والاجتماعية ، العدد 3 ، المجلد الرابع ، أكتوبر 1980.

مراجع باللغة الفرنسية

الكتاب:

76- Seddik TAOUTI, la formation des cadres pour le developpement. Alger, Office des publications Universitaires, nouvelle Edittion, sans date.

77- AYOUB. E, la formation du personnel administrative dans la fonction public. Edition sociale, Paris 1968.

المطبوعات والوثائق:

78- Centre Maghrebain d'etudes et de recherches administratives, les hauts Fonctionnaires au Magreb. Juin 1980.

79- Cinquième colloque des E.N.A des Maghreb, 12 au 15 Mars 1973, Documentation relative au cadre superieurs au maghreb.

المقالات:

80- Republique Algerienne Democratique et Populaire, Ministere du Travail et des Affaires Sociales, "La Formation Professionnelle en Entreprise", Revue Algerienne du Travail, N°4 publication trimestrielle. Janvier 1968.

81- Centre Maghrebain d'Etudes et de la Recherches Administrative, la documentation administrative au maghreb, numero spécial de la revue integration, N°16, 1981.

82- MISSOUM SBIH (ALGERIE), Louafi SKALLI (MAROC), SAOK BELAID (TUNISIE),"la formation des hauts fonctionnaires", la revue de l'administration algerienne, est publiée par l'école nationale d'administration, centre de documentation et de recherches administratives, Alger, sans date.

83 - Dossier : " La formation professionnelle, une des priorités dans le développement national ", Revolution Africaine, organe central du F.L.N, N°28, Décembre au 3 Janvier 1980.

مـــــــــلاحق البحـــــــــــــث

الملحـــــــــــق الاول

يتمثـــل في جـــداول تضمنـــت البيانـــات والمعلومات المستخلصـــة من الاستمـــارة التي تم توزيعهـــا على مديري الدراســـات والتربصـــات لمراكـــز التكوين الاداري .

التساؤل الاول : درجة اهمية القوانين التي تحكم وتسير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري .

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة اهمية القوانين التي تحكم وتسير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري	جيدة	14	%46،6
	متوسطة	14	%46،6
	دون المتوسط	02	%6،6
	المجموع	30	

التساؤل الثاني : درجة كفاءة المسيرين في تنفيذ القوانين التنظيمية .

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة كفاءة المسيرين في تنفيذ القوانين التنظيمية .	جيدة	11	%36،6
	متوسطة	18	%60
	دون المتوسط	01	%3،3
	المجموع	30	

التساؤل الثالث : درجة ضعف القوانين التي تسير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري .

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة ضعف القوانين التي تسير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري	ضعيفة جدا	05	%16،6
	متوسطة	19	%63،3
	دون المتوسط	06	%20
	المجموع	30	

التساؤل الرابع : درجة ملاءمة القوانين لأهداف عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري .

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة ملاءمة	ملاءمة بشكل جيد	14	%46،6
القوانين لاهداف	ملاءمة بشكل متوسط	14	%46،6
عملية التكوين والتدريب	غير ملاءمة	02	%6،6
بمراكز التكوين الاداري	المجموع	30	

التساؤل الخامس : درجة تحقيق محتوى البرامج لأهداف التكوين والتدريب .

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة تحقيق محتوى	فعالة	12	%40
البرامج لاهداف	متوسطة	17	%56،6
التكوين والتدريب	غير فعالة	1	%3،3
	المجموع	30	

التساؤل السادس : درجة عدم تلبية اهداف التكوين حاجات الادارة العامة .

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة عدم تلبية	بدرجة كبيرة	03	%10
اهداف التكوين	بدرجة متوسطة	16	%53،3
حاجات الادارة	بدرجة دون المتوسط	11	%36،6
العامة	المجموع	30	

التساؤل السابع : درجة ملائمة طرق ووسائل التكوين المتبعة في عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري .

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة ملائمة طرق ووسائل التكوين المتبعة في عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري	فعالة	04	%13،3
	متوسطة الفعالية	24	%80
	غير فعالة	02	%6،6
	المجموع	30	

التساؤل الثامن : درجة فعالية المكون غير المتفرغ للتدريس .

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة فعالية المكون غير المتفرغ للتدريس	جيد	02	%6،6
	متوسط	17	%56،6
	دون المتوسط	11	%36،6
	المجموع	30	

التساؤل التاسع : درجة فعالية المكون المتفرغ للتدريس .

السؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة فعالية المكون المتفرغ للتدريس .	جيد	19	%63،6
	متوسط	11	%36،6
	دون المتوسط	—	—
	المجموع	30	

التساؤل العاشر : درجة تأثير مشاكل المكونين الاجتماعيــة والمادية والثقافية والمهنية بصورة عامة على عملية التكوين •

النسبة المئوية	تكرار الاجابة	الاجابة : بنعم،لا	نوعية المشاكل	السؤال
%86٫6	26	نعم	اجتماعية	درجة تأثير مشاكل المكون على عملية التكوين
%3٫3	1	لا		
%73٫3	22	نعم	ماديـــــة	
%13٫3	4	لا		
%53٫3	16	نعم	ثقافيـــة مهنيــة وغيرها	
%23٫3	7	لا		

التساؤل أو المنطلق الحادي عشر : شروط المستويات العلمية للمتربصين •

النسبةالمئوية	اجابة افراد العينة	الملاحظة	التساؤل
%40	12	مناسبـــــة	شـــروط المستويـــات العلميـــة
%26٫6	8	مناسبة بدرجة متوسطة	
%33٫3	10	غير مناسبة	
	30	المجموع	

التساؤل او المنطلق الثاني عشر : التحاق المتربصين بالادارات المستقبلة •

النسبة المئوية	تكرار الاجابـــــة	الاجابة : بنعم ،لا	عناصر السؤال
%56٫06	17	نعم	هل يجد المتربصون العمل بسهولة
%20	6	لا	
%50	15	نعم	هل تواجههـــــم صعوبـــــات
%23٫03	7	لا	
%23٫03	7	نعم	هل يطلبــــــوم من المراكز التدخل
%30	9	لا	

التساؤل أو المنطلق الثالث عشر : مدى تطبيق المتربصين للمعلومات والمهارات التي اكتسبوها اثناء التكوين في مجال العمل الميداني .

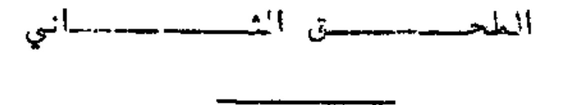
عناصر السؤال	الاجابة : بنعم،لا	تكرار الاجابـــة)	النسبة المئوية
هل يطبق المتربصون ماتعلمـــوه .	نعم	2	6،6
	لا	5	%16،6
يطبقـــون احيـــانا	نعم	27	%90
	لا	—	—
لا يطبقون نهائيا	نعم	1	%3،3
	لا	4	%13،3

التســـاؤل أو المنطلق الرابع عشر : مدى تأثير المشاكل الاجتماعيـــة والمادية للمتربصين على عملية التكوين والتدريب .

عناصـــر السؤال	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
تؤثر كثيرعلى التكوين والتدريـــب	24	%80
تؤثر بشكل متوسط	6	%20
لاتؤثـــــر نهائيـــــا	—	—
	30	

التساؤل او المنطلق الخامس عشر : تقييم دور مراكز التكوين الاداري .

الســـؤال	الملاحظة	اجابة افراد العينة	النسبة المئوية
درجة تأهيـــــة مراكز التكـــوين الاداري لدورها .	جيـــدة	11	%36،6
	متوسطـــة	15	%50
	دون المتوسط	4	%13،3
	المجموع	30	



الملحق الثاني

استمارة البحث التي تم توزيعها على مديري الدراسات والتربصات لمراكز التكوين الاداري في الملتقى الذي جمعهم بمركز وهران والذي اشرفت عليه كتابة الدولة للوظيف العمومي والاصلاح الاداري بالتعاون مع المنظمة العربية للعلوم الادارية وذلك من 30 جانفي الى 4 فيفري 1992م.

عناصر السؤال الاول : البرامج وطرق ووسائل التكوين	فعالة	متوسطة	غير فعالة
- درجة تحقيق محتوى البرامج لاهداف التكوين			
- درجة ملاءمة وسائل وطرق التكوين عملية التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري			

عناصر السؤال الثاني : المكونون	جيد	متوسط	دون المتوسط
- درجة فعالية المكون غير المتفرغ للتدريس			
- درجة فعالية المكون المتفرغ للتدريس			
	الاجتماعية	العادية	مهنية ثقافية غيرها
- درجة تأثير مشاكل المكون على عملية التكوين أجب بنعم أو لا .			

عناصر السؤال الثالث : الاطار القانوني والتنظيمي لمراكز التكوين الاداري	جيد	متوسط	دون المتوسط
- درجة اهمية القوانين التي تحكم وتسيير اعمال ونشاطات مراكز التكوين الاداري			
- درجة كفاءة المسيرين في تنفيذ القوانين التنظيمية			
	ضعيفة جدا	متوسطة	دون المتوسط
- درجة ضعف هذه القوانين			
	ملاءمة بشكل جيد	ملاءمة بشكل متوسط	غير ملاءمة
- درجة ملاءمة القوانين لأهداف ونشاطات مراكز التكوين الاداري			

عناصر السؤال الرابع : المتكونون (المتربصون)	هل تجدون العمل بسهولة	هل تواجههم صعوبات	هل يطلبون من المراكز التدخل
- عندما يلتحق المتكونون بالادارة المستقبلة أجب بنعم أو لا .			
- حسب معلوماتكم بعد التحاق المتكونين بالعمل . أجب بنعم أو لا	يطبقون ما تعلموه	يطبقون أحيانا	لا يطبقون نهائيا
- مشاكل المتكونين الاجتماعية والمادية والثقافية . أجب بنعم أو لا	تؤثر كثيرا على التكوين	تؤثر بشكل متوسط	لا تؤثر نهائيا

عناصر السؤال الخامس : شروط انتقاء المتكونين للالتحاق بمراكز التكوين الاداري .	مناسبة	مناسبة بدرجة متوسطة	غير مناسبة
- شروط اجراءات المسابقة			
- شروط المستويات العلمية للمتربصين			

عناصر السؤال السادس: أهداف التكوين	جيدة	متوسطة	دون المتوسط
- درجة تلبية أهداف التكوين حاجات الادارة العامة .			
- درجة عدم تلبية اهداف التكوين حاجات الادارة العامة .	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	دون المتوسط

السؤال السابع: تقييم دور مراكز التكوين الاداري	جيدة	متوسطة	دون المتوسط
- درجة تأدية مراكز التكوين الاداري لدورها .			

الملحـــــق الثالـــــث

يتضمـــــن أسئلـــة المقابـــلات الشخصيـــة
التي أجريت لغرض البحـــــث .

أولا : أسئلة المقابلات الشخصية التي وجهت للسيدات والسادة الاساتذة بمراكز التكوين الاداري بالجزائر العاصمة •

السؤال الاول : كيف تنظرون الى محتوى البرامج وطرق ووسائل واساليب التكوين والتدريب بمراكز التكوين الاداري ؟

السؤال الثاني : ماهي الصعوبات والمشاكل البيداغوجية والمهنية والاجتماعية ••• الخ التي يعاني منها الاستاد ؟ وماهي الحلول والاقتراحات في نظركم؟

السؤال الثالث : ماهي في نظركم العوامل التي تسهل عمل الاستاد وتجعل عملية التكوين بمراكز التكوين الاداري تحقق الغايات المنشودة منها ؟

السؤال الرابع : ماهو تقييمكم لدور مراكز التكوين الاداري في عملية اعداد وتكوين الموظفين ؟

ثانيا : أسئلة المقابلات الشخصية التي وجهت للسادة : مدير مركز الجزائر ومدير مركز وهران ، والمسيرين والمشرفين على عملية التكوين والتدريب بصورة عامة بهدين المركزين •

السؤال الاول : كيف تنظرون الى محتوى البرامج وطرق ووسائل واساليب التكوين بمراكز التكوين الاداري ؟

السؤال الثاني : هل اساتذة المركز متفرغون للتدريس فقط ، وفي حالة عدم التفرغ كيف يؤدون مهامهم ؟ وماهي المشاكل التي يعاني منها المكون (الاستاد)؟ وكيف تعالجون في نظركم هذه الوضعية وماهي اقتراحاتكم وارائكم في هذا المجال ؟

السؤال الثالث : حسب خبرتكم ومعلوماتكم هل يجد كل المتربصين والمتخرجين من مراكز التكوين الاداري العمل بسهولة ؟ وهل يشتغلون فعلا ويمارسون ويطبقون المعلومات والمعارف التي اكتسبوها اثناء تكوينهم ؟ وماهي مشاكل المتربصين بصورة عامة ؟

السؤال الرابع : كيف تنظرون الى الاطار القانوني الذي يحكم ويسير مراكز التكوين الاداري ؟

السؤال الخامس : ماهي العلاقة الفعلية بين سلطة الوصاية ، وهل سلطة الوصاية التي تقرر كل شيء أم ادارة المركز ؟

السؤال السادس : ماهو تقييمكم لدور مراكز التكوين الاداري في عملية اعداد وتكوين الموظفين ؟

ثالثا : أسئلة المقابلات الشخصية التي كانت موجهة للسيد المدير العام لمديرية التكوين والاصلاح الاداري بوزارة الداخلية (وزارة الوصاية سابقا) .

السؤال الاول : يعد التشريع الخاص لكثير من مؤسسات التكوين والتعليم في بلادنا ومن بين هذه المؤسسات مراكز التكوين الاداري .
باترى ماهو تقييمكم للنصوص القانونية التي تحكم وتسيير اعمال هذه المراكز؟
الا ترون انه من الضروري اخضاع نشاطات وسير اعمال هذه المراكز الى قواعد تشريعية مستقرة ومناسبة ؟

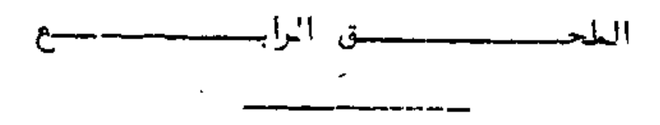
السؤال الثاني : باعتباركم سلطه الوصاية على مراكز التكوين الاداري ٠
—————— ياترى ماهي اهم الصعوبات والسعرافيل التي تلاحظونها على سير
اعمال مراكز التكوين الاداري ؟ وهل تمكنتم من التحكم في هذه المشاكل
والصعوبات ووجدتم الحلول الملاءمة لها ؟

السؤال الثالث : ماهي النسبة المئوية التي تساهم بها مراكز التكوين الاداري في تزويد
—————— الادارات الوسطى بالموظفين قياسا بموسسات التكوين الاخرى ؟
وماهو تقييمكم لدور هذه المراكز في اعداد وتكوين الموظفين بصورة
عامة ؟

السؤال الرابع : ماهي العلاقة الفعلية بين مراكز التكوين الاداري وسلطة الوصاية ،وهل
—————— هذه الاخيرة هي التي تقرر كل شيء ام ادارات المراكز ؟

السؤال الخامس: حسب خبرتكم ومعلوماتكم هل يجد كل المتربصين المتخرجين من المراكز
—————— التكوين الاداري العمل بسهولة ؟
وهل يشتغلون فعلا ويمارسون ويطبقون المعلومات والمعارف التي اكتسبوها
اثناء فترة التكوين ؟
وماهي مشاكل المتربصين بصورة عامة بعد تخرجهم ؟

السؤال السادس : هل هناك تنبوءات وتوقعات جديدة في اهداف مراكز التكوين الاداري
—————— على ضوء المخطط الخماسي 1980م /1984م؟



الملحق الرابع

يتمثل في المرسوم رقم 81/ـ 12 مؤرخ في 25 ربيع الاول عام 1401هـ الموافق لـ 31 يناير 1981م.
يتضمن تنظيم مراكز التكوين الاداري وعملها (المنشور بالجريدة الرسمية عدد 5 الصادرة بتاريخ 3 فيفري 1981م ، ص 95 ـ 99)

الباب الاول

احكـــــــام عامــــــة

المادة الاولى : تعد مراكز التكوين الاداري ، موءسسات عمومية ذات طابع اداري وشخصية معنوية واستقلال مالي . وتوضع تحت وصاية وزير الداخلية .

المادة الثانية : تكلف مراكز التكوين الاداري بتكوين مستخدمي الادارة والهيئات العمومية وتحسين مستواهم ،ويمكنها ،في اطار التنظيم الجاري به العمل ،ان تجري الامتحانات والمسابقات ، وتنظم الدورات التحضيرية .

المادة 3 : يمكن ان تنظم دورات تحسين المستوى وفقا لكيفيات التي يحددها التنظيم الجاري به العمل .

المادة 4 : يتولى ادارة كل مركز للتكوين الاداري مدير يساعده في ذلك مدير للدراسات والتداريب وكاتب عام .

المادة 5 : يشرف على كل مراكز التكوين الاداري ،مجلس ادارة ،يتكون من :

- المدير العام للتكوين والاصلاح الاداري او ممثله ، رئيســا ،
- الوالي او الولاة المعنيين او من يمثلهم ،
- ممثل عن كل وزير يهمه عمل فرع او اكثر في المراكز ،
- مدير الميزانية والمراقبة بوزارة المالية او ممثلها ،
- مدير التربية والثقافية ،
- مفتش بالوظيفة العمومية ،
- استادين عاملين في المركز يعينهما وزير الداخلية بقرار بناء على اقتراح مدير المركز ،
- طالبين اثنين يختاروهما ممثلوا طلبة المركز من بينهم ،
- مدير المركز .

ويحضر مدير الدراسات والتداريب والكاتب العام ،اجتماعات الادارة بصفة استشارية .

المادة 6 : يناقش مجلس الادارة ميزانية المركز وعمله وتنظيم الدراسة فيه بناء على تقرير مديره
ويجتمع مجلس الادارة مرة واحدة في السنة على الاقل ،بناء على استدعاء من رئيسه .

ويحدد رئيسه جدول اعمال الاجتماعات بناء على اقتراح مدير المركز، ويوقع محضر الجلسات .
ويتولى مدير المركز كتابة المجلس .

ولا تنفذ مداولات مجلس الادارة المتعلقة بمشاريع الميزانية ونظام المؤسسة المالـــــــي
والقروض المعتزم التعاقد عليها والامتلاكات والبيوع ،او استئجار العقارات الضروريـــــة
لعمل المركز ،وقبول الهبات والوصايا ،الا بعد مصادقة السلطة الوصية عليها خلال الشهـــــر
الموالي لاجتماع المجلس .

المادة 7 : يعين مدير مركز التكوين الاداري بقرار من وزير الداخلية . ويمثل المؤسســـــة
في جميع اعمال الحياة المدنية .

كما يتولى تنفيذ مداولات مجلس الادارة .

المادة 8 : يكلف مدير الدراسات والتداريب ،تحت سلطة مدير المركز ، بتطبيق البرامـــــج
وتنظيم الامتحانات والتداريب ودورات التحسين .

ويعين بقرار من وزير الداخلية .

المادة 9 : يكلف الكاتب العام ،تحت سلطة مدير المركز بقضايا الادارة العامة .
ويعين بقرار من وزير الداخلية .

المادة 10 : يحتوي التنظيم مراكز على مصالح ومكاتب ، ويحدد عددها بقرار مشـــترك
من وزير الداخليـــة ووزير الماليـــة .

المادة 11 : يتألف سلك التعليم في مراكـز التكوين الاداري من اساتذة دائمين ومطبقيـن
يختارون اعتمادا على كفاءاتهم ،وفقا للشروط المحددة في التنظيم الجاري به العمل .

الباب الثاني

نظام الدروس

المادة 12 : تحدد شروط القبول في المراكز ومدة التكوين ،بقرار مشترك من وزير الداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ،طبقا للقانون الاساسي الخاص بالسلك المعني •

المادة 13 : يقترح الولاة ،تبعا لاحتياجاتهم ، فتح فروع للادارة العامة او فروع متخصصة = وتحدث الفروع المتخصصة بقرار من وزير الداخلية بناء على اقتراح الوزير المعني •

ويحدد البرنامج المشترك للدراسة في الفروع بقرار من اوزير الداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية ، بعد موافقة الوزير المعني •

المادة 14 : يشتمل التكوين الذي تقوم به مراكز التكوين الاداري على دروس ومحاضرات منهجية واعمال موجهة وتداريب ورحلات دراسية •

المادة 15 : تفتح مسابقات الدخول الى مراكز التكوين الاداري بقرار من وزير الداخليـــة •

المادة 16 : يوكل سير اختبارات مسابقات الدخول الى مسؤولية مدير المركز •

المادة 17 : تضبط قائمة المترشحين المقبولين ، لجنة امتحان ويقرها وزير الداخليـــة •

المادة 18 : يحدد وزير الداخلية نظام المسابقة وتشكيل لجان الامتحان بقرار •

المادة 19 : يقصى الطلبة الناجحون في مسابقة الدخول بقرار من وزير الداخلية ،ان لم يلتحقوا بالمؤسسة خلال عشرة ايام ،بعد موسم الدخول •

وفي حالة التمثل الطالب بعذر قاهر ، يمدد هذا الاجل استثناء الى ثلاثة اسابيـــع •

المادة 20 : يعد الطلبة الذين يتمتعون بصفة موظف لدى قبولهم في مراكز التكوين الاداري ، في حالة انتداب بحكم القانون طوالة مدة دراستهم ، رغم الشروط الشكلية المحددة في المادة الاولى من المرسوم رقم 66ـ 150 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق لـ 2 يونيو سنة 1966م المذكور اعلاه ،لكن شريطة ان يقدموا ترخيصا كتابيا تؤشره الجهة التي لها صلاحية التعيين •

3ـ اعانات الدولة أو الهيئات الاجنبية ،

4ـ الهبات والوصايا ،

5ـ حصيلة بيع المنشورات ،

6ـ الايرادات المختلفة .

لمدير المركز، بعد ترخيص من السلطة الوصية ، ان يقبل أو يرفض ، الاعانات او الهبات أو الوصايا تقدم للمركز دون مسؤولية أو شرط أو تخصيص عقاري .

ويتضمن باب النفقات :

1ـ نفقات التسيير الاداري والتربوي ،

2ـ نفقات التجهيز ،

3ـ جميع النفقات الضرورية لانجاز اهداف المركز وصيانة أملاكه .

المادة 34 : يكون مدير المركز آمرا بصرف الميزانية . ويتولى مباشرة النفقات والامر بصرفها ، واعداد اوامر القبض في حدود التقديرات المقررة لكل سنة مالية .

ويمكن ان يفوض امضاءه تحت مسؤوليته ، لهذا الغرض ، الى عون أو أكثر .

المادة 35 : يحيل المدير نسخة من الميزانية الى المراقب المالي للمركز بعد المصادقة عليها ضمن الاوضاع المنصوص عليها في المادة 32 اعلاه .

المادة 36 : يمسك العون المحاسب المعين بقرار من وزير المالية ، محاسبة المركز ، تحت سلطة المدير .

المادة 37 : يضع العون المحاسب حساب التسيير ، ويشهد بأن مبلغ الابواب الواجب تحصيلها والاوامر بالدفع الصادرة مطابقة لتدوينه .

ثم يرفع ذلك مدير المركز الى مجلس الادارة مع تقرير يتضمن جميع الشروح والايضاحات اللازمة للتسيير المالي للمركز .

ويرفع بعد ذلك الى الوزير الوصي ووزير المالية مع ملاحظات مجلس الادارة ، للمصادقة عليه .

المادة 38 : يمارس المراقبة المالية على المركز ، مراقب مالي يعينه وزير المالية .

المادة 39 : تلغى جميع الاحكام المخالفة لهذا المرسوم ولاسيما احكام المرسوم رقم 75-27 المؤرخ في 09 محرم عام 1395 الموافق لـ 22 يناير سنة 1975 المذكور اعـــلاه .

المادة 40 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطيـــة الشعبيـــــــــــة .

حرر بالجزائر في 25 ربيع الاول عام 1401 هـ الموافق لـ 31 يناير سنة 1981 .

الشاذلي بن جديد

الملحـــــق الخامـــــس

يتضمن المرسوم رقم 81 ـ 52 مؤرخ في جمادي الاول عام 1401هـ الموافق لـ 28 مارس .
يتعلق بالقانون الاساسي الخاص باساتذة مراكز التكوين الاداري ، (المنشـــور بالجريدة الرسمية ، عدد 13 ، الصادرة بتاريخ 31 مارس 1981م ، ص 342 _ 344) .

البـــــاب الاول

أحكـــــــــــام عـــــــامـــة

المادة 1 : يكلف اساتذة مراكز التكوين الاداري الموضوعون تحت سلطة مديري المؤسسات، بتدريس مادة او مواد واردة في برامج دورات التكوين وتحسين المستوى التي تنظمها مراكـــز التكوين الاداري .

ويمكن دعوتهم – فضلا عن ذلك – الى القيام بمايلي :

- يشاركون في متابعة المتدربين ولاسيما خلال التداريب العملية والرحلات الدراسية والزيارات الاستطلاعية ،
- يعدون الوسائل التربوية المعينـــة ،
- يشاركون في اعمال البحث ،
- يساهمون في تنظيم الامتحانات والمسابقات المفتوحة للالتحاق بالوظيفـــة العموميـــة ، وفي سيرها .

المادة 2 : يقوم اساتذة مراكز التكوين الاداري بخدمة التدريس اسبوعية قدرها 18 ساعة .

المادة 3 : يعتبر اساتذة مراكز التكوين الاداري في وضعيـــة عمل منتـــدبـــي لدى مراكـــز التكوين الاداري .

المادة 4 : يسير وزير الداخلية اساتذة مراكز التكوين الاداري .

المادة 5 : تطبيقا للمادة 10 من الامر رقم 66 – 133 المؤرخ في 2 صفر عام 386 الموافق لـ 2 يونيو سنة 1966م ، تحدث وظيفة نوعية لمفتش مراكز التكوين الاداري ، يكلف صاحبـها بمهام التفتيش والتنسيق والمراقبة التربوية .

البـــــاب الثانـــــي

التـــــــوظيـــــــف

المادة 6: يوظف اساتذة مراكز التكوين الاداري عن طريق المسابقة على اساس الاختبارات، من بين الطلبة المتخرجين من المدرسة الوطنية للادارة والحاصلين على شهادة الليسانس من التعليم العالي او على شهادة معادلة لها ، الذين يبلغون من العمر 25 سنة على الاقل و35 سنة على الاكثر في اول يناير من سنة المسابقة.

ويجب ان تطابق شهادة المترشحين احدى المواد التي حددها قرار تنظيم المسابقة.

المادة 7: تحدد كيفيات تنظيم المسابقة المنصوص عليها في المادة 6 اعلاه ، طبقا للمرسوم رقم 66 ـ 145 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق لـ 2 يونيو 1966 م المشار اليه اعلاه ، بقرار مشترك بين وزير الداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

ينشر وزير الداخلية قائمة المترشحين المسموح لهم بالمشاركة في المسابقة، وقائمة المترشحين الناجحين فيها.

المادة 8: يعين وزير الداخلية ، اساتذة مراكز التكوين الاداري الموظفين حسب الشروط المنصوص عليها في المادة 6 اعلاه ، بصفة متمرنين.

المادة 9: لا يحق لأحد ان يرسم في سلك اساتذة مراكز التكوين الاداري ، اذا لم ينجح اثر تمرين مدته سنة ، في اختبارات شهادة الكفاءة التربوية التي تحدد كيفيات تنظيمها بقرار وزاري مشترك بين وزير الداخلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

وفي حالة الرسوب في شهادة الكفاءة التربوية ، يمكن للمعني ان يحصل على رخصة من وزير الداخلية ، بعد استشارة اللجنة المتساوية الاعضاء ، ليتقدم ثانية خلال السنتين المواليتين.

اذا تكرر الرسوب تسوى وضعية المعنيين طبقا لاحكام المادة 7 من المرسوم رقم 66ـ 151 المؤرخ في 12 صفر عام 1386 الموافق لـ 2 يونيو سنة 1966 م المشار اليه اعلاه.

المادة 10 : يمكن ان يعين في الوظيفة النوعية لمفتش مراكز التكوين الاداري ، اساتذة مراكز التكوين الاداري ، المرسمون الذين مارسوا عملهم بهذه الصفة خمس سنين وسجلوا في قائمة تأهيل يضبطها وزير الداخلية بقرار بعد استشارة اللجنة المتساوية الاعضاء .

المادة 11 : تنشر قرارات تعيين اساتذة مراكز التكوين الاداري وترسيمهم وترقيتهم وانهاء مهامهم في نشرة مراكز التكوين الاداري .

الباب الثالث

المرتب

المادة 12 : يرتب سلك الاساتذة مراكز التكوين الاداري في السلم الثالث عشر (13) المنصوص عليه في المرسوم رقم 66 ـ 137 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 المشار اليه اعلاه .

المادة 13 : تبلغ الزيادة الاستدلالية المرتبطة بالوظيفة النوعية لمفتش مراكز التكوين الاداري سبعين (70) نقطة .

الباب الرابع

احكام خاصة

المادة 14 : لايمكن ان تتعدى نسبة انتداب اساتذة مراكز التكوين الاداري او احالتهم على الاستيداع 10% من العدد الحقيقي للسلك .

المادة 15 : يتمتع اساتذة مراكز التكوين الاداري بالعطل المدرسية التي يتمتع بها طلبة هذه المؤسسات مع مراعاة احكام الفقرة 2 من المادة الاولى .

غير انه يمكن استدعاؤهم خلال هذه العطل الى المساهمة في مختلف المهام المبينة في المادة الاولى اعلاه .

المادة 16 : يمكن ان يحرم اساتذة امراكز التكوين الاداري من التدريس موقتا او نهائيـــا بسبب ارتكابهم اخطاء مهنية جسيمة اوقيامهم باعمال مخلة بشرف المهنة ، علاوة على العقوبات الواردة في المادة 55 من الامر رقم 66- 133 المؤرخ في 2 يونيو سنة 1966 ، وتصنف تلك العقوبة ضمن عقوبات الدرجة الثانية .

البـــــاب الخـــــامس

احـــــكام انتقالـــــية

المادة 17 : يمكن ان يوظف اساتذة مراكز التكوين الاداري ، عن طريق المسابقة علـــى اساس الشهادة من بين المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط الواردة في المادة 6 اعـــلاه ، مدة اربع سنين ابتداء من تاريخ نشر هذا المرسوم .

المادة 18 : يمكن ان يدرج ويرسم الاساتذة المتعاقدين الذين يمارسون التدريس في مراكــز التكوين الاداري ، لدى نشر هذا المرسوم ، وفقا للشروط المذكورة في المادة 9 اعلاه ، اذا توافرت فيهم شروط الشهادة والسن التي نص عليها المادة 6 من هذا النص .

ويستفيد المعنيون من تأخير الحد الاقصى للسن ، المنصوص عليه في المادة 9 من المرسـوم رقم 79 ـ 205 المؤرخ في 10 نوفمبر سنة 1979 م المشار اليه اعلاه .

تحسب مدة الخدمات التي اداها المعنيــون لدى ترتيبهم بالمدة المتوسطة ، في السلـــم المخصص لسلكهم ، بعد خصم فترة التدريب .

المادة 19 : ينشر هذا المرسوم في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطيـــة الشعبيـــــة .

حرر بالجزائر في 22 جمادي الاولى عام 1401 هـ الموافق لـ 28 مارس سنة 1981 .

الشاذلي بن جديد

فهرس البحـــث :

الصفحات

القسم الثاني
الاطار النظري لمرتكزات عملية التكوين
والتدريب لمراكز التكوين الاداري

الصفحـــات

الصفحة	السطر	الخطــــأ	الصــــواب
9	2	نفسهــــا	نفســـه
31	17	وغبــــة	ورغبــــة
57	6	القمــــة	تمــــة
59	13	تحيـــزا	تحيـــز
61	26	تتظـــح	تتضـــح
63	11	التحسيـــن	تحسيـــن
64	12	ومعـــل	ومعـــد ل
67	9	المرتكزات	مرتكزات
70	9	تد ريـــب	تد ريـــس
70	13	للالقاء	لالغـــاء
72	7	الحلات	الحالات
79	13	سبـــب	السبـــب
82	13	المنتهين	المنتميـــن
82	21	مركــــزا	مركـــز
85	16	والمستويات	ومستويات
86	9	التخصص	التخصصي
87	5	عوامــلة	عوامـــل
90	12	جـــلة	جـــل
91	7	التفـــرغ	تفـــرغ
92	9	التنظـيم	التنظيمي
96	5	الخرجين	الخريجين
100	20	علميـــة	عمليـــة
101	1	تفويم	تقوّم
106	19	مراتكزات	مرتكـــزات

الصواب	الخطأ	السطر	الصفحة
نظام	النظام	20	108
واحاطته	واحاطلته	7	112
مديـر	المديـر	1	113
السكرتارية	السكرتيارية	1	113
مركـز	كمركـز	12	115
باعادة	باعادرة	11	119
الهبات	الهيبات	1	124
الاطار	الايطار	1	128
بتخفيض	بتخفيظ	17	130
قضاها	تتقضاها	18	134
لاجراءات	الاجراءات	5	136
مواضبة	مواظابة	10	138
مرتباتهم	مرتباته	20	141
لمعايير	بمعايير	22	144
لقدرات	لقدزاة	8	144
العمـل	العامل	12	145
لمهنـة	المهنة	8	145
أنـه	أن	8	152
تكويـن	التكوين	5	154
مادتة	مادة	15	155
شروط	الشروط	3	165
المصطلحات	المصطلاحات	2	170
نتساءل	نتسائل	9	173
انخفاض	انخفاظ	19	186
أستاذا	أساتذا	8	194

الصفحة	السطر	الخطأ	الصواب
194	15	ميداني	الميداني
199	7	وتساأوالاته	وتساؤلاته
202	18	ما لحظناه	مالاحظناه
207	5	مستواياتهم	مستوياتهم
207	22	للاتحاق	للالتحاق
212	11	شاركت	شارك
213	5	منهـا	منـه
214	11	التظارب	التضارب
215	7	التساؤولات	التساؤلات
216	11	لمحتوى	للمحتوى
218	9	تربص	التربص
219	12	الطريقة	طريقة
225	16	وصطلاح	واصطلاح
228	24	تخصص	تخصيص
237	7	المصتخلصة	المستخلصة
246	2	التوظيف	توظيف
251	2	اثرا	اثر
254	17	ويفواموا	ويفوموا
263	14	الوثائق	الوسائل